

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA**

MARLA ELIZA BORTOLUZZI

FLORIANÓPOLIS SC, AGOSTO DE 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRÁTÉGIAS COMPETITIVAS NO MERCADO DA CONSTRUÇÃO CIVIL:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Marla Eliza Bortoluzzi

Orientador: Profº Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chaves:

- 1) Mercado da Construção Civil
- 2) Estratégias Competitivas
- 3) Estratégias de Crescimento

FLORIANÓPOLIS SC, AGOSTO DE 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 à aluna MARLA ELIZA BORTOLUZZI na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

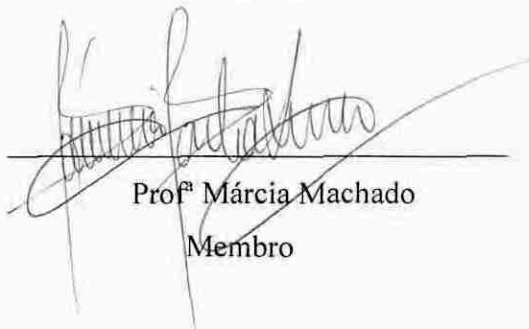
Banca Examinadora:



Prof^o Renato Francisco Lebarbenchon
Presidente



Prof^o Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Membro



Prof^a Márcia Machado
Membro

Dedicatória

Ao meu pai Elói e a minha mãe Teresinha por terem depositado suas esperanças e confiança na sua filhota mais velha. Por sempre me apoiarem mesmo nas decisões mais difíceis, por abrirem mão de muita coisa pra que eu pudesse conquistar este grande sonho de “guria pequena”.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter colocado pessoas tão divinas e maravilhosas no meu caminho e por ser meu porto seguro de fé, principalmente nas horas mais complicadas.

Ao meu orientador, Prof^o Renato F. Lebarbenchon por toda a atenção e ajuda que me foi prestada, não somente nessa fase de conclusão, mas durante todo o curso. Por ter entendido minhas deficiências com muita paciência. Por me estimular, se mostrando além de um excelente profissional um amigo que será lembrado por longas datas.

À banca examinadora e a todos os mestres do departamento de economia que estiveram presentes nessa longa jornada, me incentivando e orientando para que eu me tornasse uma profissional competente.

À empresa Etaplan pela oportunidade de crescimento e evolução e por todo apoio que nunca me faltou.

Ao Ruy G. Carravetta Filho por sempre ter me apoiado, me compreendido, por ter me proporcionado muitas oportunidades de novos conhecimentos, por me corrigir quando necessário e por me dar lições de vida, as vezes mesmo sem perceber.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e compreensão de minha agitação, principalmente nessa fase.

Aos meus grandes amigos José Carlos Ferreira Jr, Patrícia Carvalho de Souza, Clarice Altenhofen e Fernanda Morasco por, apesar de convivermos desde o início da faculdade, terem definitivamente entrado na minha vida de forma muito intensa quando eu mais precisei. Pelos diversos “colos” que ganhei, por todas as conversas, pela sinceridade e por terem agüentado minhas diversas choradeiras. Por terem me mostrando que sem amigos não somos ninguém e que nada melhor como um dia após o outro. Por entenderem minha ausência nessa fase final. Seria muito injusta se agradecesse em separado. Amo muito vocês !!!

À todos os amigos que fiz e que ganharam a minha confiança, desde os mais antigos ou que o tempo e as circunstâncias da vida nos separaram aos poucos até os que conheci ontem.

Aos meus irmãos Tiago e Tayná e aos meus pais Elói e Teresinha que amo muito pelas diversas vezes que deixaram de realizar algum sonho particular para me proporcionarem uma formação de qualidade. Pelo amor, carinho e compreensão de minha ausência !!!!

DE CORAÇÃO.... AGRADEÇO MUITO POR VOCÊS

FAZEREM PARTE DA MINHA VIDA!!!

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
LISTA DE ANEXOS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
LISTA DE SIGLAS.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA.....	20
1.4 METODOLOGIA.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO.....	22
2.1.1 Visão dos Neoclássicos.....	23
2.1.2 Visão de Possas.....	26
2.2 COMPETITIVIDADE.....	28
2.2.1 Fatores Determinantes da Competitividade.....	29
2.2.1.1 Fatores Empresariais.....	29
2.2.1.2 Fatores Estruturais.....	32
2.2.1.3 Fatores Sistêmicos.....	33
2.2.2 Padrão de Concorrência segundo Possas.....	35
2.2.2.1 Vantagens de Custo.....	36
2.2.2.2 Vantagens de Diferenciação do Produto.....	38
2.2.3 Competitividade na visão de Contador.....	40
2.2.3.1 Armas da Competição.....	42
2.2.3.2 Campos da Competição.....	44
3. O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	46
3.1 NO BRASIL.....	46
3.1.1 Principais características e sub-setores.....	46
3.1.2 Produtividade, Emprego e Renda.....	49
3.1.3 Carga tributária.....	53
3.1.4 Desempenho do setor e sub-setores.....	56
3.2 SANTA CATARINA E GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	65

3.2.1	Caracterização.....	65
3.2.2	O sub setor edificações na Grande Florianópolis.....	68
4.	AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA ETAPLAN	
	ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA.....	72
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	72
4.2	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA ETAPLAN.....	73
4.2.1	Estratégia de Financiamento e Gestão do Cliente.....	74
4.2.2	Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto.....	78
4.2.3	Estratégia de Cooperação e Alianças.....	80
4.2.4	Estratégia de Gestão Interna.....	82
4.3	AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	84
	CONCLUSÃO.....	90
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR.....	94
	ANEXO 1.....	95
	QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO.....	96

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo o estudo das formas de competitividade e de crescimento da empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda. Para atingir seu propósito evidenciou-se primeiramente uma revisão teórica sobre formas de competitividade, seus fatores determinantes, formas e padrões de concorrência, estratégias competitivas, armas da competição e campos da competição. Posteriormente parte-se para uma análise e descrição do setor da construção civil fazendo um relato sobre a importância e abrangência em nível nacional, estadual e regional, com dados coletados em publicações, periódicos, relatórios internos do setor e sites especializados no tema estudado. Em última instância ocorreu uma análise das estratégias de crescimento da empresa, onde os dados levantados através de visitas à empresa foram essenciais para a elaboração das conclusões finais deste trabalho.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário para Pesquisa de Campo.....	96
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias Competitivas de Longo Prazo no Nível das Firms.....	31
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Número de Empresas, Pessoal Ocupado e Salários do Setor da Construção Civil no Brasil e em Santa Catarina	65
Quadro 2 - Número de Empresas e Pessoal Ocupado e do Setor da Construção Civil no Brasil, Santa Catarina e municípios da Microrregião de Florianópolis.....	69
Quadro 3 - Evolução de Vendas e Faturamento.....	85
Quadro 4 - Evolução do Lucro Líquido e da Rentabilidade	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes do Valor Adicionado em R\$ mil por setor de atividade no ano de 2003	55
Tabela 2 - Coeficientes e multiplicadores de emprego por setor de atividade no ano de 2003	51
Tabela 3 - Coeficientes e multiplicadores de renda por setor de atividade no ano de 2003	52
Tabela 4 - Carga tributária total e por setor de atividade em R\$ mil no ano de 2003	54
Tabela 5 - Carga tributária total e por imposto no setor da construção em R\$ mil no ano de 2003	55
Tabela 6 - Dados gerais da indústria da construção segundo porte de empresa - 2003-2004 ...	57
Tabela 7 - Pessoal ocupado e valor das construções segundo as Grandes Regiões do Brasil - 2003-2004.....	59
Tabela 8 - Valor dos produtos e/ou serviços da construção de empresas com 5 ou mais pessoas ocupadas por porte de empresa - 2003-2004.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Progressão do Número de Obras em Santa Catarina	67
Gráfico 2 - Evolução dos Lucros Acumulados (R\$)	89

LISTA DE SIGLAS

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CED – Coeficiente de Emprego Direto
CEDI – Coeficiente de Emprego Direto e Indireto
CND – Certidão Negativa de Débitos
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão
CRD – Coeficiente de Renda Direto
CRDI – Coeficiente de Renda Direto e Indireto
CREA – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CUB – Custo Unitário Básico
FCVS - Fundo de Compensação das Variações Salariais
FESESP – Federação de Serviços do Estado de São Paulo
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV – Fundação Getúlio Vargas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado
INCC – Índice Nacional da Construção Civil
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotivos
ISS – Imposto Sobre Serviços

ITR – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana
PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat
PEA – População Economicamente Ativa
PIS – Programa de Integração Social
PIB – Produto Interno Bruto
SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX – Secretaria do Comércio Exterior
SELIC – Sistema Especial de liquidação e Custódia
SENAI – Serviços Nacional de Aprendizagem Industrial
SFH – Sistema Financeiro da Habitação
SIENGE – Sistema Integrado de Engenharia
SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
VA – Valor Adicionado

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O mundo caminha a passos largos, para um novo desenho de sua organização econômica comercial. A globalização, a abertura dos mercados nacionais - provocadas pela criação de grandes blocos econômicos continentais - a emergência de novas tecnologias entre outros, contribuíram significativamente para este novo cenário mercadológico.

“O processo de globalização, combinado à aceleração da difusão de novas tecnologias e de novas técnicas de organização da produção, tem provocado profundas transformações na distribuição espacial da produção mundial. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente (FERRAZ *et al.*, 1997, P. 13)”.

Em face à abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem-se tornado cada vez mais acirrada adquirindo maior importância o conceito de competitividade. O mundo está se transformando rapidamente aproximando mais consumidores e mercados. Com isso, surgem novas oportunidades, decorrentes das modificações no estilo de vida das pessoas, mas, por outro lado, há um aumento da complexidade do ambiente e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um imperativo às organizações exigindo o contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando com isso oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo objetivando assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. A definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações.

Sob esta ótica, as empresas estão buscando maior interação com seus clientes a fim de permanecerem competitivas no mercado. Redirecionar o pensamento das organizações é imperativo tornando-as mais abertas a receber novas idéias e principalmente identificando as necessidades e preferências de seus consumidores. O sucesso competitivo passa a depender da

criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que as diferenciem das demais.

O setor da construção civil no Brasil vem buscando com o passar dos anos adaptar-se a este novo modelo imposto pelo mercado mundial. Devido ao grande déficit habitacional e de infra-estrutura do país, entre outros fatores, o setor é considerado também um mercado muito promissor, reagindo com vigor em épocas de crescimento. Nessas ocasiões, toda a cadeia produtiva do setor é beneficiada refletindo em uma maior qualificação de materiais e processos em função de significativas mudanças.

Há claras pressões de mercado, surgindo novas necessidades por parte da sociedade em decorrência do nível de exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços que passa a ser constantemente mais elevado, onde suas decisões passaram a ser baseadas também em fatores intangíveis. Os consumidores estão cada vez mais conscientes dos seus direitos, previstos no Código de Defesa do Consumidor, e o Poder Público tem utilizado sua capacidade para pressionar melhorias da qualidade, forçando a melhoria contínua por parte das empresas.

Um grande exemplo disso foi a criação no ano de 1991 do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com a finalidade de difundir os novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção que estão revolucionando a economia mundial, indispensáveis à modernização e competitividade das empresas brasileiras. Reformulado a partir de 1996 e instituído em 18 de dezembro de 1998 com a assinatura da Portaria nº 134, do então Ministério do Planejamento e Orçamento, instituiu-se o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional - PBQP-H para ganhar mais agilidade e abrangência setorial. O programa vem procurando descentralizar suas ações e ampliar o número de parcerias, sobretudo com o setor privado, fortalecendo essa nova diretriz no âmbito do setor público, envolvendo também os ministérios setoriais nessa cruzada. No ano 2000 foi estabelecida a necessidade de uma ampliação do escopo do Programa, que passou a integrar o Plano Pluri Anual (PPA) e a partir de então englobou também as áreas de Saneamento e Infra-estrutura Urbana. Assim, o "H" do Programa passou de "Habitação" para "Habitat", conceito mais amplo e que reflete melhor sua nova área de atuação. O PBQP-Habitat é um programa de adesão voluntária, onde o Estado é um agente indutor e mobilizador da cadeia produtiva da construção civil.

A globalização, a nova tendência mercadológica e, determinantemente, a intervenção do consumidor final permitem e exigem que as empresas fiquem atentas às novas tecnologias a fim de diminuir custos e aumentarem paralelamente seus lucros. E é justamente neste contexto que está inserida a empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda, uma empresa do ramo da construção civil especializada na construção e incorporação de imóveis com sede na cidade de Florianópolis SC, que devido à grande necessidade acima exposta teve que se reestruturar para poder permanecer neste mercado tão competitivo.

Diante deste contexto, nesta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: Quais são as principais estratégias adotadas pela empresa ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA para obter vantagens competitivas e garantir seu espaço no mercado?

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1. Objetivo Geral

Verificar quais são as principais estratégias adotadas pela empresa ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA para obter vantagens competitivas e garantir seu espaço no mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Abordar um referencial teórico e analítico sobre as estruturas de mercado e competitividade.
- Caracterizar e analisar o setor da Construção Civil e o sub-setor de Edificações no Brasil, Santa Catarina e na Grande Florianópolis.
- Analisar o funcionamento da empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda, com ênfase às principais estratégias competitivas adotadas pela empresa entre os anos de 2001 a 2005 e realizar a avaliação dos resultados obtidos por meio destas.

1.3. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

O setor da construção civil como um todo é de elevada importância na geração de emprego e renda nacional, reflete no desenvolvimento de um grande número de outros pequenos e grandes negócios, gera um alto efeito multiplicador na economia além de gerar importantes externalidades importando e refletindo em diversos setores.

Cabe destacarmos aqui a enorme importância do setor na geração de empregos tanto em níveis de elevada qualificação e experiências anteriores quanto nos menores, onde a qualificação e o nível cultural é baixíssimo, típico de país sub-desenvolvido ou de terceiro mundo, e onde estão alocados o maior número de desempregados. De acordo com o Sinduscon, só no Estado de Santa Catarina, a construção civil participa com aproximadamente 30% (trinta por cento) da geração de empregos, algo em torno de 40.000 (quarenta mil) vagas. Em relação à região da Grande Florianópolis este segmento é responsável em média por 25% (vinte e cinco por cento) do Produto Interno Bruto - PIB e é responsável em média por 12.000 (doze mil) empregos gerados.

A escolha do estudo de caso da empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda se deve ao fato desta ser uma empresa que foi quase que totalmente reestruturada para poder manter-se no mercado, diante da problemática acima exposta. A preocupação com a qualidade levou ao diagnóstico não só de infrações das normas técnicas, mas de falhas nos processos produtivos e na gestão dos negócios.

A análise estrutural permitirá conhecer dados específicos do setor como, por exemplo, geração de renda e empregos, formais e informais.

Por fim, através da metodologia e do referencial teórico proposto, será possível analisarmos as principais estratégias adotadas pela empresa e como elas estão sendo colocadas em prática.

1.4. METODOLOGIA

A metodologia empregada para o desenvolvimento do presente trabalho será basicamente dividida em três partes distintas. Primeiramente, na exposição do modelo de análise que irá nortear a pesquisa. Este modelo trata-se de uma base teórica fundamentada no estudo das Estruturas de Mercado e dos Padrões de Competitividade.

A segunda parte refere-se à coleta de dados secundários em instituições específicas, revistas especializadas e sites que proporcionaram o embasamento necessário para caracterizar o ramo da construção civil tanto em nível brasileiro quanto catarinense.

A terceira e última parte consistirá da análise dos dados primários, coletados através de uma entrevista que foi apoiada num questionário de 19 (dezenove) perguntas cujo foco principal procurou identificar as estratégias competitivas colocadas em prática pela empresa Etaplan para se manter no mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ESTRUTURAS DE MERCADO

Uma indústria deve ser analisada segundo sua estrutura de mercado, a qual, em última instância influencia na determinação das regras competitivas. Desta forma a rentabilidade de uma indústria depende da sua estrutura e é esta que estabelece as regras da concorrência.

Estruturas de mercado são modelos que captam aspectos de como os mercados estão organizados, destacando as características estruturais da interação da oferta e da demanda. A estrutura de mercado é responsável pela definição dos padrões de crescimento das empresas e estabelece as regras do jogo da competitividade, podendo ser definida como o conjunto de características econômicas dos ambientes onde operam as empresas. É de fundamental importância classificar as empresas de acordo com uma estrutura de mercado, pois conforme esta classificação as mesmas têm a possibilidade de identificar seus principais competidores, área de atuação de seu produto e a capacidade de tomar importantes decisões, entre elas: determinação de preços, níveis de investimentos e produção.

“A empresa também precisa conhecer as características que definem um produto específico e as fronteiras geográficas de um determinado mercado, para que seja capaz de fixar preços, determinar verbas de publicidade e tomar decisões de investimento” (Pindyck e Rubinfeld, 2002, p. 9).

Antes de entrarmos no estudo das estruturas de mercado, há outra definição que sua compreensão é imprescindível: a definição de mercado e indústria. Segundo Pindyck (2002, p.9) mercado pode ser definido como “um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas reais ou potenciais interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou de um conjunto de produtos”. E, segundo Guimarães (1982, p.33) uma indústria é definida como “um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si, e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado”.

2.1.1. Visão dos Neoclássicos

Segundo a teoria neoclássica tradicional a estrutura de mercado se caracteriza basicamente pelos seguintes elementos:

- Quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mesmo mercado;
- Natureza da mercadoria ou fator da produção objeto de negociação (homogêneo ou diferenciado).

De acordo com estas características, surgem quatro tipos de mercado:

- Concorrência Perfeita;
- Monopólio;
- Concorrência Monopolística;
- Oligopólio.

Cada empresa se ajustará dentro do modelo que melhor lhe convir, de acordo com algumas características que seguem:

2.1.1.1 Mercado de Concorrência Perfeita

É o mercado que reúne tanto no lado da oferta como no da demanda um grande número de compradores e vendedores. As firmas são numerosas dentro de uma indústria sendo que: 1-) Possuem total mobilidade para entrada e saída do mercado; 2-) Possuem informações perfeitas sobre o mercado em que atuam (bem como os consumidores); e 3-) Nenhuma delas tem a capacidade individual de exercer influência sobre a determinação do preço. Este, portanto, é determinado pelas forças de mercado de oferta e demanda.

De acordo com Garófalo e Carvalho (1985, p.360), o mercado de concorrência perfeita pode ser entendido como:

“Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado”.

Os fatores que justificam a existência do mercado de concorrência perfeita são: transparência de mercado, princípio da indiferença, atomização de mercado, divisibilidade perfeita dos produtos e fatores de produção, produtos homogêneos e com livre mobilidade dos agentes, dos produtos e recursos produtivos.

2.1.1.2 Mercado de Monopólio

Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.525) este mercado pode ser descrito como:

“A estrutura de mercado ou regime de preços, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou serviço, que não possui sucedâneos: produtos ou serviços estes que, em dado momento são oferecidos a um único preço de mercado”

É a forma de organização do mercado em que uma empresa domina a oferta de determinado produto ou serviço que não tem substituto. A ocorrência de monopólio puro (quando existe apenas uma empresa dominante) é muito rara, sendo mais comum os mercados nos quais diversas empresas competem entre si.

As empresas têm poder de decisão sobre os preços e níveis de produção que maximizarão seus lucros.

As barreiras à entrada são o principal fator desestimulante às potenciais entrantes, devido à impossibilidade de obtenção de custos de produção competitivos, ou mesmo a colocação de produtos junto ao público consumidor.

2.1.1.3 Mercado de Concorrência Monopolística

Neste mercado há uma grande variação da qualidade e dos preços dos produtos, pois muitas empresas concorrem entre si, disputando a diferenciação dos mesmos.

Cada empresa tem um certo poder de fixação dos preços. Seu sucesso depende do sucesso da diferenciação do seu produto em relação às demais empresas em termos de qualidade, aparência ou reputação.

A característica fundamental deste mercado é de um ambiente comercial no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos

outros sem que existam substitutos perfeitos. De um modo geral, não existem barreiras à entrada devido à facilidade de mobilidade e as ações dos agentes econômicos são independentes.

“Um mercado monopolicamente competitivo é semelhante ao totalmente competitivo em dois aspectos-chave: há muitas empresas, e a entrada de novas não é limitada. Contudo, ele difere da competição total pelo fato de os produtos serem diferenciados” (Pindyck e Rubinfeld, 2002, p. 421)

2.1.1.4 Mercado de Oligopólio

“Um mercado no qual apenas algumas empresas competem entre si e a entrada de novas é impedida” (Pindyck e Rubinfeld, 2002, p. 421)

É o tipo de estrutura em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado e o produto pode ser diferenciado ou não.

Esse mercado reflete a tendência de concentração de propriedade em poucas empresas de grande porte pela fusão entre elas, incorporação ou mesmo eliminação das pequenas empresas através de práticas de *dumping* (a venda de um produto em outro país, por preço menor do que o do mercado interno, visando a obter vantagem na concorrência sobre outros fornecedores estrangeiros), por exemplo.

As barreiras à entrada tornam quase que impossível que novas empresas se aventurem nesse tipo de mercado. Alguns dos motivos para que surjam tais barreiras são: economias de escala que reduzem a taxa de lucro, a não ser para poucas empresas, as patentes ou acesso à tecnologia que dificultam a entrada de potenciais concorrentes e a necessidade de despende dinheiro com marketing para tornar uma marca conhecida.

A demanda total por determinada mercadoria é segmentada entre as empresas que participam deste tipo de mercado de forma que, as ações e estratégias adotadas por cada uma delas, afeta a participação relativa de cada empresa.

A principal forma de competição acontece via área do marketing, pois via preço, as empresas seguidoras também adotariam o mesmo sistema e a taxa de lucro seria reduzida igualmente para todas as empresas que atuam neste mercado.

2.1.2. Visão de Possas

Possas (1990), na sua visão, propõe uma tipologia diferenciada onde além do mercado competitivo, as principais estruturas de mercado estão classificadas como oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto e oligopólio competitivo.

2.1.2.1 Oligopólio Concentrado

Caracteriza-se pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea; e identifica-se a alta concentração técnica. Poucas unidades produtivas detêm parcela substancial do mercado. A competição nesse tipo de mercado se dá pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos, expandir a produção e melhorar a qualidade do produto. Não existe competição através de diferenciação dos produtos e descarta-se a competição via preço.

Destacam-se na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital, com um grau mínimo de padronização que exijam economias de escala. As indústrias deste mercado possuem um alto grau de concentração de mercado.

O ritmo de expansão da capacidade é a principal via para ampliação da participação do mercado, fazendo com que a margem de lucro esperada seja determinada pela necessidade de recursos para investimentos tendo em vista que a relação capital/produção apresenta-se acima da média, criando dificuldades financeiras para implementar projetos que atendam a expectativas de crescimento rápido e prolongado do mercado. Economias técnicas de escala e o elevado montante de capital inicial mínimo necessário criam importantes barreiras à entrada.

É uma estrutura de mercado estável.

2.1.2.2 Oligopólio Diferenciado

Neste tipo de estrutura, a disputa entre as empresas pelo mercado ocorre através da diferenciação do produto. Destacam-se na produção de bens de consumo duráveis e não duráveis. O esforço competitivo das empresas está concentrado nas despesas de publicidade e comercialização em produtos existentes e constantes investimentos inovadores.

Não apresenta concentração relativa de mercado e nem mesmo importantes barreiras à entrada, devido ao seu potencial inovador e a ausência de fronteiras delimitadas. A natureza das barreiras à entrada se prende às economias de escala de diferenciação, ligadas aos hábitos e marcas e, portanto, o volume elevado e prolongado de gastos se faz necessário para a conquista e manutenção de uma faixa mínima de mercado.

Estão associados a esta estrutura de mercado bens de consumo duráveis e não-duráveis.

2.1.2.3 Oligopólio Diferenciado – Concentrado ou Misto

Há a combinação do oligopólio diferenciado com o concentrado, resultando em uma estrutura com diferenciação de produtos como forma de competição, mas também associa requisitos de escala mínima eficiente, em função da produção de bens de consumo duráveis que configura este tipo de mercado. O grau de concentração deste tipo de mercado encontra-se no intervalo entre o grau de concentração do oligopólio diferenciado e do concentrado. Devido ao maior tamanho médio, capacidade financeira das empresas que compõem esta estrutura, e ao maior valor unitário destes produtos, o ritmo de expansão destes mercados é mais dinâmico. As estratégias de crescimento planejam tanto o excesso de capacidade para atender discontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, quanto à nova capacidade produtiva de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produto.

2.1.2.4 Oligopólio Competitivo

Este tipo de mercado caracteriza-se pela concentração relativamente alta da produção e pela competição via preços, visando assim ampliar suas fatias de mercado em virtude da

coexistência de empresas marginais que ocupam espaço considerável no mercado e são relativamente pouco resistentes à eliminação.

As barreiras à entrada são poucas, devido à inexistência de importantes economias de escala, técnicas e de diferenciação e ainda a presença de tecnologias muito diferentes. Este tipo de mercado não estabelece um padrão de crescimento à frente da demanda, sua ampliação da capacidade está atrelada ao crescimento exógeno do mercado. Esses fatores restringem a concentração do mercado. Apresenta-se como uma estrutura instável sujeita aos ciclos de concentração nas recessões e desconcentração nas recuperações e auges da economia.

2.2 COMPETITIVIDADE

Nos últimos anos, senão nas últimas décadas, o mercado global vem sofrendo as conseqüências do que conhecemos por globalização. A grande necessidade de inovar seja em termos tecnológicos ou em recursos humanos, entre outros, força a empresa a aumentarem seus esforços competitivos no objetivo de barganharem uma fatia maior do mercado frente as suas concorrentes.

Os autores Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.3) procurando designar um caráter dinâmico ao conceito, definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Este conceito diz respeito ao conjunto de empresas que constituem a indústria e o mercado e procura avaliar a competitividade a partir do processo concorrencial, ou seja, a partir das relações estabelecidas entre a capacitação acumulada, estratégias adotadas e o desempenho alcançado no mercado pelas empresas, de acordo com o processo concorrencial e o ambiente econômico.

Para uma empresa ser competitiva, ela deve conhecer o padrão de concorrência atual e daquele que tende a vigorar no futuro. As empresas formulam suas estratégias competitivas de acordo com os fatores críticos para o sucesso competitivo de seu mercado, que envolvem características estruturais, comportamentais, sistêmicas entre outras. A busca perpétua das empresas é fazer com que cada vez aumente mais o valor agregado de seus produtos.

De acordo com Ferraz (1997) “o padrão de concorrência é a variável determinante, e a competitividade a variável determinada ou de resultado”. Ao se identificar a competitividade é

importante se conhecer as origens das vantagens competitivas, ou seja, conhecer os fatores relevantes para o sucesso competitivo.

2.2.1 Fatores Determinantes da Competitividade

A competitividade ao ser determinada por um conjunto de fatores que ultrapassam o nível da firma, e estando estes também relacionados com a estrutura da indústria e do mercado, e ainda, ao sistema produtivo como um todo, obtém-se segundo Ferraz, *et. al.* (1997, p. 10) a definição de três grupos de fatores: fatores empresariais (internos à firma), fatores estruturais (referentes à indústria / complexo industrial) e os fatores sistêmicos (ambiente em que estão inseridas).

2.2.1.1 Fatores Empresariais

Os Fatores Empresariais são aqueles que estão sob total domínio e controle da empresa definindo seu potencial de permanecer no mercado, e que podem ser modificados de acordo com a conduta ativa assumida. São basicamente os estoques de recursos acumulados e as estratégias de ampliação desses recursos adotadas pela empresa dentro de quatro áreas de competência:

1.) Gestão competitiva: As estratégias das empresas devem ser compatíveis ao padrão de concorrência vigente na indústria em que estão inseridas. E para isto deve-se investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. As empresas competitivas têm apresentado os seguintes formatos de organização: estão diminuindo os números de níveis hierárquicos e aumentando a delegação de poderes no interior das cadeias de comando. Essas condutas permitem minimizar perdas de tempo nos momentos de decisão e ação; aumento do fluxo de informações horizontais; troca de informações tecnológicas; fluxo de entrega que minimizam os estoques, entre outros. Envolve serviços de marketing, pós-venda, finanças, administração e planejamento.

2.) *Capacidade Inovativa*: a inovação tecnológica tem grande importância para a competitividade. O resultado econômico da empresa está ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico. Aumenta a importância dos departamentos de desenvolvimento de produtos. Os fatores relacionados à possibilidade de aumentar a competitividade das empresas são: habilidade em lidar com uma atividade que apresente alto grau de incerteza quanto aos resultados; necessidade de inter-relação desta com as demais atividades da empresa, capacidade inovativa relacionada ao produto, processo e transferência de tecnologia.

3.) *Capacidade Produtiva*: na atualidade surgem periodicamente novos paradigmas produtivos onde a qualidade do produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passam a constituir as alavancas básicas da competitividade. Os equipamentos de base microeletrônica são cada vez mais utilizados. As inovações organizacionais podem ser agrupadas em conjuntos de acordo com o objetivo perseguido: métodos de economia de tempo e de materiais como o *just-in-time*, *kanban* e redução de lotes; métodos de organização do processo de trabalho com celulização, grupos semi-autônomos ou círculos de controle de qualidade; métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da qualidade total e programas zero-defeito.

4.) *Recursos Humanos*: Com o objetivo de motivar os trabalhadores as empresas estão adotando um padrão de trabalho apoiado no tripé formado por: estabilidade, flexibilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência, desta forma o trabalhador deve conhecer todo o processo produtivo e é de fundamental importância que a gestão empresarial invista em treinamento e qualificação de toda a força de trabalho.

O elemento central da análise é a empresa, que promove as relações entre capacitação, estratégia e desempenho, através de suas quatro áreas de competência: gestão, inovação, produção e recursos humanos, esquematizados na Figura 1.

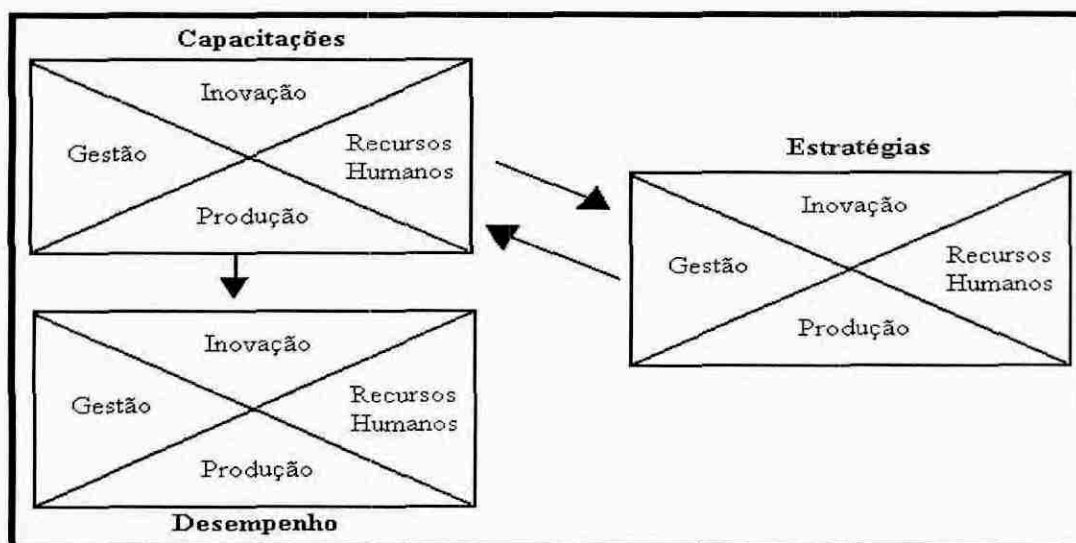


Figura 1 - Estratégias Competitivas de Longo Prazo no Nível das Firms

Fonte: (Ferraz, *et. al*, 1997, p. 06)

O desempenho no mercado e a eficiência produtiva alcançados pela empresa são resultados da relação estabelecida entre a capacitação acumulada pela empresa e as estratégias adotadas por esta. As capacitações e o desempenho competitivo de uma empresa é dado em um determinado momento, sendo que o desempenho obtido é resultante das capacitações acumuladas pela empresa em cada uma de suas áreas de competência sendo que estas mudam constantemente de acordo com as estratégias competitivas adotadas. Assim, verifica-se que existe uma dupla relação entre capacidade e estratégia, em função de que as estratégias são adotadas pelas empresas com o objetivo de ampliar suas capacitações e, do outro lado, as capacitações acumuladas impõem limites à adição / elaboração de novas estratégias, pois estas vão depender do nível de capacitação acumulada. Portanto, as estratégias têm o objetivo de capacitar melhor a empresa com vistas à alcançar o desempenho desejado por esta, no entanto elas são também limitadas pelas capacitações já acumuladas.

2.2.1.2 Fatores Estruturais

Os Fatores Estruturais estão parcialmente sob a influência da empresa, visto que, estão diretamente relacionados ao padrão de concorrência vigente em cada indústria / setor. Limitam a capacidade de intervenção da empresa no processo de concorrência. Dessa forma, eles caracterizam o ambiente competitivo das firmas de um determinado setor.

Os Fatores Estruturais são agregados em três áreas competentes:

1.) *Mercado*: o dinamismo do mercado é um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos propiciam crescimento sustentado e produtividade industrial. No entanto, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar a competitividade. De fato, consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos que pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente ou capacitação, e de melhoria contínua de eficiência. Observa-se em todos os setores a difusão de padrões de consumo mais fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados. A tendência geral é a de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e da *descommoditização* dos básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela. Outro fator estrutural no nível dos mercados que caracteriza a competitividade é a presença sistemática no mercado internacional, expondo a empresa a uma clientela mais variada e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo o aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo. As vendas externas podem ser um fator importante de estímulo à competitividade.

2.) *Configuração da Indústria*: As mudanças nos padrões de concorrência, provenientes da crescente incorporação da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais, aliada ao aprofundamento da integração financeira e comercial em nível mundial, levaram a movimentos diferenciados de ajuste das configurações industriais. Nos setores de elevada intensidade de capital ocorreram processos de re-centragem, ou seja, a especialização em linhas de produtos, como também, as empresas buscam agregar valor a estes. Muitas empresas

mudaram a estratégia abandonando a produção de bens básicos e voltando-se para o desenvolvimento de produtos de maior conteúdo tecnológico, o que provocou muitas fusões e absorções entre empresas sendo que nos anos 90 as configurações industriais competitivas tornaram-se mais enxutas, mais concentradas em termos patrimoniais e mais integradas em termos de linhas de produtos. Outro acontecimento de fundamental relevância na indústria competitiva é a intensificação da cooperação vertical, a formação de parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas produzem sinergias, e criam condições estruturais na indústria adequadas para o aumento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

3.) *Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência*: as características comportamentais das empresas também afetam a competitividade, que é favorecida em ambientes de elevada rivalidade inter-empresarial; esses ambientes submetem as empresas a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção. Os incentivos buscam aumentar a capacidade de respostas das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as condutas empresariais em direções socialmente desejáveis. Os regimes postos em prática pelos Estados exercem grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos industriais e à capacidade de concorrência das empresas. Os incentivos estão relacionados ao rebaixamento dos custos de produção e de investimento via crédito, tributos, subsídios, renúncia fiscal e demais instrumentos da política industrial. Regulações definem os graus de liberdade dos processos decisórios dos agentes econômicos no setor considerado, desdobrando-se nas políticas de concorrência, de regulação do capital estrangeiro, direitos de propriedade, dentre outros.

2.2.1.3 Fatores Sistêmicos

Os Fatores Sistêmicos são os que constituem externalidades para a empresa produtiva, ou seja, relacionadas ao ambiente econômico, social e político em que estão inseridas. Tais fatores afetam o ambiente competitivo e podem ter grande importância nas vantagens

competitivas das firmas tanto no mercado nacional quanto no internacional. A intervenção da empresa sobre estes fatores é pouca ou praticamente nula.

No entanto, constituem-se em parâmetros do processo decisório. Podem ser de diversas naturezas, como:

1.) *Determinantes Macroeconômicos*: são divididos em três grupos: os que dizem respeito ao regime cambial; os relacionados às políticas de regulação macroeconômica (política monetária, fiscal e de rendas) e seus resultados em termos de nível e estabilidade das taxas de inflação e de crescimento do produto interno; e os que se referem a natureza e características do sistema de crédito da economia.

2.) *Determinantes Políticos-institucionais*: diz respeito a um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Destaca-se a política de comércio exterior e tarifária, a política tributária, o uso seletivo do poder de compra do governo e a política científica e tecnológica. Assim, conjuntos de políticas e instituições que podem ter um efeito altamente positivo sobre a competitividade em determinado período, podem se tornar disfuncionais ou contraprodutivos em outro contexto, enquanto outras medidas e instituições embora de pouca relevância podem passar a ter um papel central para o desenvolvimento competitivo.

3.) *Determinantes Legais-regulatórios*: dentre o conjunto de políticas públicas, há aquelas em que o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória. Os principais instrumentos regulatórios são: a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. As regulações visam também, harmonizar as condições de intervenção e regulação do Estado na economia local e as regras recomendadas por organismos multilaterais ou vigentes nos principais blocos de países e parceiros comerciais. As políticas de defesa da concorrência, consumidor e meio ambiente afetam diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados, devido ao efeito de promover e estimular certas estratégias empresariais e de controlar e coibir outras. O aprimoramento dessas regulações tem se revelado um importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência produtiva e principalmente melhoria da qualidade e aumento do grau de sofisticação tecnológica tanto dos processos produtivos quanto dos produtos da indústria local. Observa-se também um maior entrosamento entre as regulações e a política comercial.

4.) *Determinantes Infra-estruturais*: os determinantes de maior influência sobre a competitividade da indústria local referem-se a oferta de energia farta, regular e confiável; rede de transportes integrada, moderna e eficiente; e a ampla disponibilidade, a baixo custo e, principalmente, a qualidade da rede de telecomunicações. Em uma perspectiva dinâmica para a competitividade não importa apenas que os custos com as telecomunicações, transporte e energia sejam baixos e sim que sempre ocorram investimentos em melhorias e modernização da infra-estrutura da economia.

5.) *Determinantes Sociais*: as condições sociais vigentes em uma economia têm importantes efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam, particularmente no que diz respeito à educação e a qualificação da mão-de-obra, a natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

6.) *Determinantes Internacionais*: estes se referem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira. No que diz respeito a dimensão produtiva os fatores mais decisivos são as tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos. Em se tratando da dimensão financeira deve-se levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, no que diz respeito a direção, natureza, modalidade e condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

2.2.2 Padrão de Concorrência segundo Possas

O caráter temporal das dimensões da concorrência aplicadas nas empresas em uma análise única faz os autores neo-schumpeterianos verem a competitividade como um fator “ex-ante” (pois o desempenho será uma decisão prévia relativa à capacitação da empresa baseado num “estudo” da capacidade desta de transformar insumo em produto com maior eficiência) sendo esta uma característica forte de Possas (1999) como a resultante de uma visão de competitividade muito rica em detalhes. Assim, entende que a busca pela vantagem competitiva deve centrar-se em dois tipos de estratégias: vantagens de custos e vantagens de diferenciação de produtos.

Segundo o autor, a empresa deve escolher uma destas duas estratégias por ser muito difícil conseguir ganhos em todas as áreas.

A concorrência em preços não está ausente no oligopólio, embora o maior poder de mercado das firmas oligopolísticas e sua rápida capacidade de reação aconselhem que não seja utilizada caso os diferenciais de custo em relação aos demais integrantes do mercado não sejam muito grandes. Mas dela não se pode fugir por muito tempo, caso as vantagens dos produtores ante os ingressantes potenciais sejam insuficientes para dissuadir sua entrada aos preços vigentes.” (POSSAS, S. 1999, p.67)

Ou seja, as empresas que conseguirem inovações que tragam vantagens de custos poderão adquirir lucros maiores por um determinado tempo e então passariam a reduzir seus preços na busca de maior participação no mercado e impedir a entrada de outros concorrentes. A mesma possibilidade de ter lucros puros por um tempo também é o que está por trás da estratégia de diferenciação. O fato de ter produtos cujos clientes tenham preferência e que não tenha similar permite à empresa a cobrança de preços únicos.

2.2.2.1 Vantagens de Custo

As vantagens de custo têm as seguintes dimensões, segundo Possas (1999):

1. *Economias de escala*: são consideradas como essencialmente estruturais, isto é, relacionados a condições tecnológicas com vantagens tecnológicas não imitáveis, às formas de concorrência típicas do mercado em questão com diferenciação do produto, comercialização, distribuição, serviços pós-venda, ligadas às vendas e ao acesso aos mercados supridores, de insumos ou de crédito, a custos mais vantajosos, podendo estar relacionada a ganhos em propaganda, *marketing*, P&D, financiamento, enfim qualquer etapa da produção e comercialização, sejam estas reais - derivadas de redução de custos, cuja obtenção exige o aumento das dimensões da firma - ou pecuniárias - derivadas do pagamento de preços menores na aquisição de insumos, incluindo aqui menores custos com transporte, propaganda e outros gastos relacionados às vendas.

2. *Economia de escopo*: refere-se a economia de escala de um conjunto de bens e não apenas um só. Estas são aplicadas aos produtos com a mesma base tecnológica, ou em um mesmo setor sendo que a comercialização e a produção possuam pontos em comum.

3. *Capacidade de financiamento da firma*: as boas condições financeiras de uma firma, ou, em certos casos, do conglomerado a que pertence, lhe dão vantagens perante suas rivais. Pois tal situação lhe garante menos pressão dos custos financeiros e maior disponibilidade de fundos para a expansão e a inovação e maior capacidade de sobrevivência, proporcionando maior capacidade de alavancagem de financiamento, concessão de benefícios e/ou incentivos fiscais necessários para a redução do risco de possíveis perdas financeiras com o investimento, de forma a ter acesso às condições favorecidas pelo mercado.

4. *Patentes e licenciamento de tecnologia*: são as patentes que permitem as condições de produção inovativas de forma que lhe pareçam únicas, implicando o licenciamento de tecnologias como algo semelhante, no entanto com certa subordinação tecnológica da firma adquirente com a relação à que cede sua tecnologia, acarretando com isto uma suposta superação quanto a tecnologia acentuada e de rápida absorção e a adequação de legislação patentária.

5. *Relações com fornecedores e(ou) garantia de matérias-primas*: a disponibilização de componentes e insumos de boa qualidade a baixo custo nem sempre está assegurada de modo uniforme a todos os produtores. As relações que a firma mantém com seus fornecedores podem ser de molde a garantir o fornecimento desses insumos de maneira tanto quanto eficaz, possibilitando a garantia de matérias-primas.

6. *Relações com a mão-de-obra*: o incremento da qualificação da mão-de-obra assim como a expectativa na diminuição de custos do item anterior inserida no contexto de uma só interpretação, pois as relações com a mão-de-obra não deixa de ser um fornecedor, visando, sobretudo, a não paralisação do processo produtivo que conseqüentemente fornecerá condições de treinamento de mão-de-obra eficiente e qualificada.

7. *Organização da produção*: As diferenças não estão apenas nos métodos de organização da produção, mas, sim, nos sistemas de qualidades considerados fundamentais para a garantia de custos menos elevados como fontes importantes de vantagens de custos e de forma diferenciada.

8. *Eficiência administrativa*: os métodos de caráter administrativo com dimensões importantes e vantagens estabelecem os parâmetros utilizados nos processos de avaliação de qualquer atividade, para evitar a elevação desnecessária de custos, principalmente de empresas

de grande porte, com motivação suficiente que venham elevar a satisfação entre os funcionários.

9. *Capacitação*: conjunto de habilidades administrativas que permite a execução de processos produtivos adequados na empresa, sendo um elemento importante na determinação do nível de competitividade de uma firma no mercado. Nesse aspecto, a capacitação é algo singular, pois é no ambiente da firma que se tornam possíveis o incentivo e o desenvolvimento de habilidades que possibilitam um diferencial na firma, utilizando ferramentas para operarem com custos baixos.

2.2.2.2 Vantagens de Diferenciação do Produto

As vantagens de diferenciação de produto são conseguidas com:

1. *Especificações*: definida como o escopo dos fins a que podem servir. Ou seja, definem os sub-mercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos. No entanto, não há regra para definir em que casos as especificações venham a se tornarem importantes.

2. *Desempenho ou confiabilidade*: é a forma do elemento produto com a capacidade de cumprir os propósitos a que as suas especificações o destinam. Assim, o desempenho tende a tornar-se mais importante em setores de insumos e bens de capital, pois se reflete na eficiência e qualidade da produção de seu usuário. Entretanto, no caso dos bens de consumo também pode ser relevante, sempre que houver uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho.

3. *Durabilidade*: um produto que não se estraga facilmente pode tornar-se mais interessante aos olhos do comprador. A durabilidade e complexidade dos produtos, que tornam a reputação destes decisiva diante da decisão de compra dos consumidores e fazem com que um novo concorrente tenha que incorrer em gastos elevados durante um período considerável de tempo para convencer o consumidor das qualidades do seu produto.

4. *Ergonomia e "design"*: refere-se aos estudos voltados para a melhor adequação do produto do ponto de vista do processo de sua utilização também podendo constituir importante vantagem competitiva, em particular no caso de bens que sejam manipulados por períodos longos. No caso de bens de capital, a adequação ergonômica refletir-se-á na

produtividade e em melhores relações trabalhistas, em bens de consumo no maior conforto ou, eventualmente, segurança dos usuários com segurança no que tange a estabilidade e conforto do usuário.

5. *Estética*: refere-se à aparência, à beleza compreendida pela visão e audição, relacionada à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons. Compreende exclusivamente uma tática para agradar os clientes.

6. *Linhas de produto*: em determinados setores, a qualidade do produto a uma linha completa pode constituir para uma vantagem competitiva. Isso ocorre especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares. No entanto, nos casos em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado, a manutenção da compatibilidade das diversas gerações de produtos pode ser fundamental em detrimento da oferta, ou seja, da possível substituição de produtos na produção, tornando-os compatíveis à expectativa do cliente.

7. *Custo de utilização do produto*: muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens ou serviços. Nesse caso pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização.

8. *Imagem e marca*: a imagem de um produto deve estar ligada necessariamente a uma marca que o identifique claramente. A partir do conhecimento da necessidade dos consumidores, deve-se ter um planejamento de modelo cujo diferencial esteja embutido a responsabilidade com um apanhado de normas dentro dos padrões exigidos e exibidos.

9. *Formas de comercialização*: no que se refere aos bens de baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção, é importante que se faça uma distribuição ampla, com muitos pontos de venda. No que diz respeito a bens de maior valor unitário, a qualidade dos pontos de venda e o contato com os usuários que eles asseguram ganham substancial importância.

10. *Assistência técnica e suporte ao usuário*: a assistência pós venda é de substancial importância nos casos em que se produz um bem que, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Isso, no entanto, não é aplicável a insumos de uso geral, mas apenas a produtos de um processo de montagem, que têm peças que podem ser consertadas, refeitas ou trocadas, sendo geralmente bens de capital ou duráveis de consumo. No entanto, deve-se

orientar o consumidor quanto ao manuseio dos mesmos, ou ainda, quando há possibilidade de adequar o produto a necessidades bastantes particulares, externando a sua diferenciação. Assim, será relevante em alguns poucos setores de bens de capital e de serviços produtivos.

11. *Financiamento aos usuários*: de acordo, com os setores produtores de bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamento ou *leasing* concedidas aos usuários podem ser decisivas. Destacando-se neste item os bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo.

12. *Relações com usuários*: o relacionamento com os usuários torna-se de extrema importância como elemento a garantir a competitividade dentro do mercado, possibilitando com isso, um maior proveito dos processos de aprendizagem pelo uso da interação e modificações tecnológicas.

A empresa, ao escolher sua estratégia básica, deve empreender ações dentro destas dimensões para que consiga vantagens sobre as demais. As dimensões têm caráter setorial, ou seja, para cada setor uma determinada dimensão tem maior importância. Ao mesmo tempo, as dimensões da concorrência devem ser analisadas dentro de uma perspectiva temporal. Ou seja, dando as ações das empresas um caráter dinâmico.

2.2.3 Competitividade na visão de Contador.

Os conceitos de campos e armas da competição tendo como pano de fundo a indústria, segundo Contador (1995) sofreram uma evolução muito grande, transformando-se num modelo bastante adequado para analisar e ampliar o grau de competitividade de uma empresa. Primeiramente, segundo o autor é comum “ouvir-se ou ler-se” a propósito das estratégias competitivas. Para ele, “A empresa tal compete em qualidade de produto; a outra, em produtividade. A primeira tem grande variedade de modelos, mas a segunda tem grande rapidez de fabricação.”

É apresentada a forma como a empresa deve, por meio do modelo, formular sua estratégia geral. No entanto, especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

Conceitualmente, segundo Contador (1995),

O campo da competição refere-se a atributos que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. No entanto arma da competição é um meio utilizado pela empresa para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio de tecnologia.

Todavia, é importante para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas. Vê-se com isso a importância da utilização em conjunto do par produto/mercado. Competir num campo significa ser ou almejar ser o melhor nesse campo; competir em preço, por exemplo, é ter, ou almejar ter, produto ou serviço similar ao dos concorrentes com menor preço de venda; competir em prazo de entrega é ter, ou almejar ter, prazo menor que o dos concorrentes. Contudo, é importante atentar para a expressão par produto/mercado, pois uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes.

Todas as decisões são decorrentes da decisão estratégica. A empresa deve eleger um campo ou no máximo dois campos da competição para cada par produto e mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nesse campo. Criar a imagem de ser a melhor empresa no campo escolhido não significa necessariamente competir em imagem, pois competir em imagem requer custos nas campanhas de marketing, por exemplo, e isto pode não ter relação estrita com a realidade. Confirmada essa teoria, fica evidenciada a forma de gerenciar as vantagens competitivas: basta gerenciar aquelas poucas armas que contribuem para o foco, ou seja, aquelas alinhadas ao campo da competição escolhido pela empresa, tendo por objetivo aumentar a intensidade das armas que aumentam o foco. Contudo, a maior dificuldade está em escolher o campo da competição para cada par produto/mercado, pois essa é uma decisão estratégica. Pelo modelo de campos e armas da competição, a formulação da estratégia consiste simplesmente na escolha do campo da competição. É dispensável, portanto, a definição da missão, do objetivo, da filosofia. É, portanto, importante atentar para a expressão par produto/mercado, pois, uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes.

O modelo de campos e armas da competição baseia-se na origem das vantagens competitivas, que são as armas que, por sua vez, vão afetar os indicadores de desempenho ficando claro onde a empresa precisa ter excelência. Isto torna-se a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição. Campos e armas da competição são duas das

diversas decisões fundamentais a serem tomadas no processo de planejamento estratégico de uma empresa. Campo da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade e qualidade no processo, e não interessa ao comprador.

2.2.3.1 Armas da Competição

Segundo Contador (1995), o conceito das cinco armas de competição tem sido aplicado com sucesso e constituem pontos relevantes das necessidades das empresas preocupadas com a competitividade. Vejamos:

1. *Produtividade*: é uma das mais potentes armas de competição. É medida em três níveis: operação, empresa e nação. A redução de custos é o grande motivador da busca da maior produtividade, tanto no nível da operação como no de toda a empresa. Esta só será competitiva se possuir alta produtividade, mesmo que aparentemente não seja muito clara a relação entre ela e o campo.

2. *Qualidade no Processo*: é outra arma potente que pode ser identificada em quatro fases: reação, correção, prevenção e melhoria contínua. O melhoramento contínuo da qualidade é a chave para o sucesso industrial, pois melhorando a qualidade consegue-se diminuir os custos e aumentar a produtividade. Por qualidade no processo deve-se entender inclusive a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez.

3. *Tecnologia*: esta não é uma arma de controle, e sim de apoio a ela. Atualmente, é bastante evidenciada a importância do desenvolvimento tecnológico para a obtenção de vantagem competitiva. No entanto deve-se dar uma atenção especial a tecnologia da informação, pois como a informação é essencial para tudo, o modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura prevê um grupo de medidas destinadas ao aperfeiçoamento dos sistemas de informação. É fundamental para a empresa dispor de um corpo técnico próprio e capacitado que conheça profundamente sua realidade interna e que tenha competência para transformar a tecnologia em realidade.

4. *Estoque Reduzido*: a manutenção do inventário acarreta diversas despesas operacionais. A redução do estoque de insumos depende da política dos fornecedores. A redução dos estoques de material em processo e de produtos acabados depende da própria empresa. Diminuir estoques é muito importante, mas também muito difícil, porém, empresas de todos os ramos estão adotando a política de redução de estoques.

5. *Pessoal capacitado e participativo*: a empresa brasileira não só precisa de competência técnica, mas também de competência gerencial. A classe empresarial reconhece a importância da qualificação empresarial. Pesquisas têm mostrado que há uma correlação positiva muito forte entre competitividade e formação escolar do pessoal. A empresa deve buscar sempre ter talentos dentro dela, pois estes são as alavancas para a competitividade.

Cada campo de competição (que veremos a seguir) está alocado em um dos cinco conjuntos: competição em preço, em produto e/ou serviço, em prazo, em atendimento e/ou assistência técnica e em imagem, e cada um possui algumas armas específicas. Daí a seletividade da proposta: para a empresa ser competitiva no campo escolhido basta possuir excelência em apenas algumas armas, não em todas. No entanto, muitos autores afirmam, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. No entanto, não especificam em que precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição.

A metodologia de campos e armas para aumentar o grau de competitividade da empresa é de forma quantitativa, ao contrário de outras, que são qualitativas. A qualificação da intensidade das armas e do grau de competitividade da empresa traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências, para o aumento da competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas.

O conceito de alvo das armas é tomado como exemplo a arma programação da produção. Se a empresa decidir competir em preço para um determinado par produto/mercado, ela precisa operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a produtividade. No entanto, se a empresa decidir competir em variedade de modelos para um determinado par produto/mercado, ela precisa operar com alta flexibilidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção

deve ter como alvo aumentar a velocidade. Em cada um desses exemplos, a mesma arma – programação da produção – gerará programas diferentes. Vê-se que variando o alvo variará também o resultado.

Como outro exemplo, se a empresa decidir competir em qualidade no atendimento, precisa dispor, entre outros, de qualidade no processo, hospitalidade e ótimo atendimento. Várias armas deverão então ter esses alvos.

Em suma: 1) para cada campo da competição existe um ou alguns alvos; 2) um mesmo alvo é aplicável a mais de um campo; 3) uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos da competição; e 4) várias armas podem ter um mesmo alvo.

2.2.3.2 Campos da Competição

Os campos da competição são num total de 17(dezessete) e estão distribuídos dentro dos 5 (cinco) grandes conjuntos citados no item anterior:

1. Competição em preço

1. Em preço: ter menor preço que os concorrentes.
2. Guerra de preço: reduzir drasticamente o preço de forma a desencorajar os concorrentes a acompanhar.
3. Em prêmio e promoção: oferecer, vantagens mais interessantes que os concorrentes, com sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
4. Em condições de pagamento: oferecer, maior prazo de pagamento ou maior número de prestações que os concorrentes.

2. Competição em produtos e/ou serviço

5. Em projeto do produto e/ou serviço: definir, ou almejar definir, características de desempenho, aparência, embalagem e outras valorizadas pelos clientes que sejam mais atraentes que as do produto dos concorrentes.
6. Em qualidade do produto e/ou serviço: oferecer, ou almejar oferecer, produto que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.

7. Em variedade de produto e/ou serviço: oferecer, ou almejar oferecer, maior sortimento de produtos que os concorrentes.

8. Em novos produtos e/ou serviços: efetuar, ou almejar efetuar, lançamento de produto não existente no mercado com maior frequência que os concorrentes.

3. Competição em atendimento

9. Em projeto do atendimento: definir, ou almejar definir, características de atendimento valorizadas pelos clientes, que sejam mais atraentes que as dos concorrentes.

10. Em qualidade do atendimento: oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.

11. Em variedade de formas de atendimento: oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de atendimento que os concorrentes (por faixa de idade ou renda, por exemplo).

12. Em novas formas de atendimento: criar, ou almejar criar, nova forma de atendimento não existente no mercado, com maior frequência que os concorrentes.

4. Competição em prazo

13. De entrega de produto ou de serviço: entregar, ou almejar entregar, produto (bem ou serviço) em prazo menor que os concorrentes.

14. De atendimento: atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrentes.

5. Competição em imagem

15. Imagem do produto, da marca e da empresa: construir, ou almejar construir, uma marca da empresa positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente;

16. Imagem preservacionista: preservar a imagem correlacionando-a com as expectativas de manutenção do meio ambiente, aplicando política de preservação de acordo com as normas institucionais que regem a manutenção do ecossistema da qualidade ambiental.

17. Imagem cívica: construir uma imagem de responsabilidade social positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.

3. O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

3.1 NO BRASIL

3.1.1 Principais características e sub-setores

O setor da indústria da construção civil, que a grossos olhos pode parecer uma atividade única, é muito bem dividido de acordo com critérios e especificidades, que são adotados pelos órgãos ligados diretamente a esta indústria, tais como Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Santa Catarina - CREA/SC, Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Catarina – SINDUSCON/SC, entre outros. Ocorre, de maneira lógica, que com a subdivisão dos setores da indústria da construção tenhamos várias empresas atuantes no mercado e estas poderão vir a atuarem em até mais de um setor, buscando sempre sua melhor competência.

O setor da construção civil é diversificado e possui grande variedade de bens produzidos: edificações (residencial, comercial, industrial, de serviços, entre outros), obras de infra-estrutura ou construção pesada (pontes, rodovias, usinas, barragens, saneamento, portos, etc) e montagens industriais. Os seus produtos constituem-se assim na infra estrutura que dará sustentação ao desenvolvimento sócio econômico de qualquer formação social, portanto, de extrema importância. A indústria da construção civil pode ser adotada como um parâmetro do aquecimento ou não da economia no caso brasileiro, pois se sabe que se este setor apresentar sinais de melhora com maiores atividades, significa em primeira análise que mais obras estão sendo executadas, tendo conseqüências diretas como maior necessidade de mão de obra (qualificada ou não), materiais para construção, máquinas, recursos, entre outros, ou seja, verifica-se o movimento de toda uma cadeia produtiva e, conseqüentemente, a dinâmica da economia pois, estando a indústria da construção civil em movimento, várias outras atividades ligadas a ela também estarão.

O setor da construção civil é composto por um grande número de pequenas empresas e um pequeno número de grandes empresas visto que estas sub contratam os serviços daquelas. As pequenas empresas, que podem ser chamadas de empreiteiras, normalmente prestam serviços as grandes empresas, pois estas dificilmente têm em seu corpo empresarial

todos os ramos de atividade necessários ao desenvolvimento de uma grande obra. As pequenas dão às grandes empresas a agilidade necessária, executando partes do processo construtivo, prestando, para as grandes empresas e sob sua coordenação, serviços específicos, por exemplo: de ferragens, elétrica, escavações, hidráulica, projetos, pinturas, entre outros, e o conjunto de todas estas etapas é que finalizará a grande obra.

A indústria da construção civil pode ser dividida quanto ao tipo de produto final em três grandes sub setores conforme estudo realizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai / 1995:

1) Construção pesada: as empresas que atuam neste ramo de atividade são em menor número, e atuam principalmente na execução de obras de infra-estrutura, onde se demanda um grande número de trabalhadores e vultosos recursos. Estas obras são, normalmente, pontes, rodovias, túneis, envolvendo grandes estruturas e um sem número de pequenos projetos. Os contratantes desse tipo de empresa são normalmente grandes grupos ou em sua maioria o Estado, para obras de melhoria e execução, como por exemplo obras viárias, obras de arte, saneamento, hidrelétricas ou usinas.

2) Edificações: esse setor e suas indústrias são os mais facilmente observados pelo público em geral, basta passar em alguma rua ou avenida que pode-se deparar com obras em andamento, tais como casas, edifícios, salas comerciais e lojas de diversas finalidades. É exatamente este tipo de setor que estará em foco no nosso estudo de caso. As empresas que atuam na execução das edificações e obras correlatas também são utilizadoras de mão de obra qualificada e não qualificada, bem como também recorrem a sub contratações com empreiteiras para a realização de diversas etapas das obras até sua conclusão. O setor possui heterogeneidade, com empresas de diversos tamanhos, sendo um indicador deste, a quantidade de obras em andamento, bem como o porte destas. Construtoras de pequeno, médio e grande porte atendem a este setor em regiões normalmente próximas a sua cidade sede, buscando suprir carências habitacionais do mercado geográfico. As empresas deste setor não são tão dependentes de obras do governo, mas sofrem diretamente, e de maneira bem rápida, as consequências de políticas destinadas ao reaquecimento da economia, principalmente as voltadas ao sistema habitacional, com políticas de crédito e financiamento de residências e comércios, bem como o efeito de políticas de redução de construções. Isso afeta vários setores

que são dependentes destes, como fornecedores de materiais de construção, mão de obra, máquinas e equipamentos, etc. Este tipo de sub setor possui alguns personagens que lhe ajudam a dar dinâmica a valorização do mercado de imóveis, que podem ser chamados de “moduladores do espaço urbano”:

- Os proprietários dos meios de produção e consumo: buscam influenciar o zoneamento no uso do solo e obter ações favoráveis do estado (infra-estrutura, por exemplo). Possuem suporte físico. São os grandes industriais e comerciantes;
- Os proprietários fundiários: são os donos de terras que tentam obter a maior renda fundiária possível na organização. Tem interesse na ação do estado que lhes favoreça, pressionam por infra-estrutura visando maior valorização de suas terras;
- Grupos com menores rendas para aquisição (Grupo Social dos Excluídos): estão em constante conflito com o Estado, pois tentam modelar a cidade pela invasão. O Estado utiliza então as áreas de terrenos com pior localização, através das empresas de construção (para edificação) construindo loteamentos sustentados pela ação pública, o que é interessante também para as empresas, pois tem um cliente certo, o Estado;
- o Estado: é quem todos circundam, pois é ele quem determina a forma de atuação das empresas ligadas ao ramo da construção civil. Tem maior força em sua menção local, ou municipal, através do controle via “plano diretor municipal”. Sendo assim, é o Estado quem dita as “regras do jogo” sobre o que pode ou não ser executado.

Os clientes para este tipo de bem normalmente são consumidores de classe média e alta, com bom poder aquisitivo, que tentam conciliar suas exigências e necessidades (aspectos subjetivos) ao imóvel que estão adquirindo. Buscam como diferencial do produto aquilo que melhor lhe atenda. Para imóveis disponíveis ao mercado de baixa renda a demanda é composta de pessoas com reduzido poder aquisitivo que buscam predominantemente uma residência para se estabelecer, não sendo muito exigentes nos aspectos como localização e concepção do imóvel.

3) Montagem Industrial: é o responsável pela elaboração e confecção de estruturas para as mais diversas atividades, tais como montagens elétricas, mecânicas, telecomunicações e também onde se necessita de uma mão de obra mais qualificada, com profissionais melhores capacitados e requer maior precisão técnica. Dos sub setores analisados é o que contrata um menor número de trabalhadores, porém é o que exige maior grau de conhecimento e

preparação destes. Apresenta um número reduzido de empresas e geralmente de médio e grande porte, fornecendo um quadro mais homogêneo que os outros sub setores.

3.1.2 Produtividade, Emprego e Renda

O setor da Construção Civil desempenha um papel importante no crescimento das economias industriais e em países de industrialização recente. Sua contribuição é bastante significativa devido à importância econômica e social que exerce.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE divulgados através do relatório das Contas Regionais do Brasil, em 2003 o valor adicionado da construção civil somou R\$100,9 bilhões, o que representou cerca de 6,9% do PIB do País, também chamado de valor adicionado a preço básico do país. O valor total da produção do setor, também conhecido como produto do macrossetor, o qual engloba toda a indústria de materiais de construção e demais fornecedores de insumos, atingiu R\$192,9 bilhões, correspondendo a 13,1% do PIB do país (também conhecido como valor agregado a preço básico).

Ao considerar-se o setor da construção como um todo, está-se abrangendo o valor adicionado tanto dos segmentos formais, quanto dos informais. A separação revela que em 2003, o valor adicionado pelo segmento formal somou R\$37,1 bilhões, o que representou 36,8% do valor adicionado total do setor da construção, ou ainda 2,5% do valor agregado a preços básicos da economia brasileira. Por sua vez, o consumo intermediário do setor atingiu R\$37,9 bilhões, ou seja, 41,3% do consumo intermediário total do setor.

A tabela a seguir apresenta um comparativo dos principais setores de atividade do país. No setor da construção, as atividades formais aparecem separadas das informais.

É importante ressaltar que apesar da menor participação no valor adicionado do setor como um todo, as atividades formais possuem uma produtividade cerca de 27% mais elevada que a do setor informal, no ano de 2003. Ou seja, enquanto, o setor informal adiciona um valor de R\$24.661,37 por trabalhador (divide-se o valor adicionado bruto a preço básico pelo pessoal ocupado), o setor formal adiciona R\$31.370,58.

Tabela 1 - Componentes do Valor Adicionado em R\$ mil por setor de atividade no ano de 2003

Setores	Valor adicionado bruto a preço básico	Remunerações	Excedente operacional bruto inclusive rendimento de autônomos	Consumo Intermediário	Valor da Produção	Pessoal Ocupado
Agropecuária	137.371.332	14.247.085	123.358.601	121.592.726	258.964.058	12.711.200
Extrativa	54.888.089	3.703.239	47.994.219	20.149.343	75.037.432	308.800
Indústria de Transformação	338.787.341	79.138.597	212.074.033	810.829.245	1.149.616.586	8.491.300
Serviços Industriais de Utilidade Pública	47.594.307	14.228.875	29.132.190	49.159.697	96.754.004	242.300
Construção civil	100.951.217	12.330.982	83.386.222	91.916.481	192.867.698	3.771.400
Formal	37.141.024	12.330.982	18.792.748	37.930.084	75.071.108	1.183.945
Informal	63.810.193		64.593.474	53.986.397	117.796.590	2.587.455
Serviços	791.371.364	430.500.055	318.096.841	462.790.021	1.254.161.385	41.809.200
Total das atividades	1.470.963.650	554.148.833	814.042.106	1.556.437.513	3.027.401.163	67.334.200

Fonte: IBGE**Elaboração: GV Consult**

Em 2003, o número de ocupados no setor foi 3,77 milhões de pessoas, o que representava 5,6% da população economicamente ativa (PEA). Analisando a tabela 2, verifica-se que quando se consideram as demais pessoas envolvidas com a atividade da cadeia produtiva da construção civil, que engloba toda a indústria de materiais de construção e os demais setores fornecedores de insumos, o volume de ocupados ultrapassa 6 milhões naquele ano. Isso indica que para cada R\$ 1 milhão investido na construção são gerados cerca de 20 empregos diretos e outros 12 postos de trabalho indiretos. No setor formal, são gerados 16 empregos diretos e 13 indiretos. No setor informal, para cada R\$ 1 milhão investido são gerados 22 empregos diretos e 12 indiretos. É importante observar que o setor formal gera menos emprego por real investido porque tem uma produtividade muito mais elevada. Por trás dessa produtividade, há maiores investimentos em treinamento e equipamento de segurança. A informalidade do setor atinge diretamente a qualidade de sua mão-de-obra, entre a qual menos de 1% possui carteira assinada.

Tabela 2 - Coeficientes e multiplicadores de emprego por setor de atividade no ano de 2003*

Setor de atividade	CED	CEDI	Multiplicador de Emprego
Agropecuária	49	67	1,4
Minerais não-metálicos	11	31	2,7
Siderurgia	1	19	18,6
Metalurgia não-ferrosos	2	22	9,5
Outros metalúrgicos	14	34	2,4
Material elétrico	5	34	7,4
Equipamentos eletrônicos	5	29	5,6
Madeiras e mobiliário	35	69	2,0
Indústria têxtil	8	54	7,2
Artigos de vestuário	80	131	1,6
Serviços industriais de utilidade pública	3	9	3,7
Construção civil	20	32	1,6
Formal	16	29	1,8
Informal	22	34	1,5
Comércio	69	90	1,3
Transportes	27	40	1,5
Comunicações	4	13	3,5
Instituições financeiras	6	15	2,6
Serviços prestados às famílias	77	91	1,2
Serviços prestados às empresas	35	45	1,3
Alugueis de imóveis	2	3	1,9
Administração pública	19	35	1,8
Serviços privados não-mercantis	333	336	1,0

Nota: (*) os coeficientes CED - Coeficiente de Emprego Direto e CEDI - Coeficiente de Emprego Direto e Indireto são expressos em ocupados por R\$1.000.000,00 de demanda

Fonte: IBGE

Elaboração: GV Consult

Os coeficientes e multiplicadores de renda, apresentados na tabela.3, também refletem o poder de encadeamento dos setores. A cada R\$ 1.000,00 investidos na construção, são gerados R\$ 523,42 de renda no próprio setor da construção na forma de salários, rendimentos de autônomos, lucros das empresas e impostos sobre a produção e importação. O setor formal gera R\$ 494,74 e o informal R\$ 541,70. Essa diferença surge pois o setor informal é responsável por um maior valor adicionado. No entanto, o setor formal gera postos de trabalho de maior qualidade e com salário médio mais elevado.

Além desse valor adicionado no próprio setor, são gerados outros R\$ 335,64 nos setores fornecedores de matérias-primas para a construção, totalizando R\$ 859,06 de renda

direta e indireta adicionada com o investimento. Quando se considera apenas o setor formal, a renda gerada direta e indiretamente é de R\$ 858,99, para cada R\$ 1.000,00 investidos. No setor informal, o efeito direto e indireto do investimento em obras e serviços da construção atinge R\$ 858,73.

Esses cálculos subsidiam a elaboração de simulações dos efeitos de mudanças exógenas na demanda sobre a produção e o valor adicionado dos setores econômicos e do país. Por exemplo, considerando os coeficientes de emprego direto e indireto (CEDI) e de renda direta e indireto (CRDI) da construção civil brasileira em 2003, um aumento de R\$ 1 bilhão no dispêndio com produtos e serviços desse setor seria capaz de gerar 32 mil empregos e elevaria em R\$ 859 milhões o valor adicionado pela cadeia produtiva da construção civil.

Tabela 3 - Coeficientes e multiplicadores de renda por setor de atividade no ano de 2003

Setor de atividade	CRD	CRDI	Multiplicador de Renda
Agropecuária	530,46	878,43	1,7
Minerais não-metálicos	383,65	903,82	2,4
Siderurgia	290,69	885,41	3,0
Metalurgia não-ferrosos	215,33	809,25	3,8
Outros metalúrgicos	271,83	888,96	3,3
Material elétrico	187,51	895,05	4,8
Equipamentos eletrônicos	374,98	868,61	2,3
Madeiras e mobiliário	380,79	961,65	2,5
Indústria têxtil	164,56	1006,12	6,1
Artigos de vestuário	318,91	931,28	2,9
Serviços industriais de utilidade pública	491,91	878,90	1,8
Construção civil	523,42	859,06	1,6
Formal	494,74	858,99	1,7
Informal	541,70	858,73	1,6
Comércio	627,63	1068,02	1,7
Transportes	320,66	839,92	2,6
Comunicações	626,35	900,61	1,4
Instituições financeiras	706,78	944,89	1,3
Serviços prestados às famílias	489,83	822,33	1,7
Serviços prestados às empresas	659,46	924,90	1,4
Alugueis de imóveis	942,07	990,07	1,1
Administração pública	675,37	951,63	1,4
Serviços privados não-mercantis	912,76	977,46	1,1

Nota: (*) os coeficientes CRD - Coeficiente de Renda Direto e CRDI - Coeficiente de Renda Direto e Indireto são expressos em R\$ por R\$1.000.000,00 de demanda

Fonte: IBGE

Elaboração: GV Consult

3.1.3 Carga tributária

A criação de novos tributos e a elevação de alíquotas dos já existentes tem contribuído para um aumento significativo da carga tributária nos últimos anos. De acordo com o Relatório da Fundação Getúlio Vargas e Federação de Serviços do Estado de São Paulo FGV-FEESP (2004), em 2000 e 2001 a carga tributária chegou ao patamar de 31,6% e 33,4% do PIB, respectivamente e em 2002 atingiu o pico da história tributária do país: 34,9% do PIB.

No ano de 2003, a carga tributária do país atingiu 34% do PIB ou 36% do valor adicionado a preço básico. No setor da construção essa carga atingiu 26,6% do valor adicionado do setor. O número, abaixo da média nacional, esconde um dos grandes problemas do setor: a informalidade.

De fato, a carga média não permite observar a discrepância que existe entre a carga paga pelo setor formal e pelo setor informal. Essa questão pode ser mais bem analisada a partir dos números que separam as empresas formais das informais.

A tabela a seguir apresenta a carga tributária total da economia e a incidente sobre a construção.

Tabela 4 - Carga tributária total e por setor de atividade em R\$ mil no ano de 2003

Setor de atividade	Valor adicionado a preço básico	Valor da produção	Carga total dos setores*	Carga do Valor Adicionado
Aluguel de imóveis	142.543.933	151.309.568	3.506.958	2,46%
Agropecuária	137.371.332	258.964.058	13.655.719	9,94%
Siderurgia	23.042.977	79.269.201	4.983.275	21,63%
Serviços privados não-mercantis	17.336.528	18.993.467	3.894.279	22,46%
Artigos de vestuário	6.648.383	20.847.390	1.731.204	26,04%
Extrativa Mineral	8.249.472	18.641.232	2.159.075	26,17%
Construção civil	100.951.217	192.867.698	26.894.101	26,64%
Formal	37.141.024	75.071.108	16.969.074	45,69%
Informal	63.810.193	117.796.590	9.925.027	15,55%
Instituições financeiras	97.459.330	137.891.866	27.330.735	28,04%
Madeira e mobiliário	9.953.335	26.138.392	2.904.671	29,18%
Minerais não metálicos	13.605.771	35.463.957	4.006.990	29,45%
Metalurgia não-ferrosos	6.035.974	28.031.827	1.988.301	32,94%
Serviços prestados às famílias	66.521.326	135.804.015	22.990.033	34,56%
Serviços industriais de utilidade pública	47.594.307	96.754.004	16.735.111	35,16%
Outros metalúrgicos	13.938.279	51.275.353	5.215.039	37,42%
Artigos de plástico	5.458.822	17.459.472	2.124.508	38,92%
Serviços prestados às empresas	60.490.339	91.726.582	24.416.793	40,36%
Comércio	100.909.240	160.778.598	43.570.440	43,18%
Indústria de laticínios	2.525.559	16.643.589	1.159.206	45,90%
Abate de animais	6.769.915	52.206.040	3.263.103	48,20%
Outros produtos alimentares	5.938.698	46.532.205	3.028.896	51,00%
Beneficiamento de produtos vegetais	5.275.110	40.392.878	2.738.230	51,91%
Indústria têxtil	5.110.427	31.055.276	2.778.876	54,38%
Material elétrico	4.855.535	25.894.888	2.646.970	54,51%
Outros veículos e peças	8.907.753	44.024.630	4.909.008	55,11%
Transportes	33.746.483	105.241.311	18.997.412	56,29%
Automóveis, caminhões e ônibus	6.881.668	38.532.365	3.961.111	57,56%
Total	938.121.713	1.922.739.862	251.590.044	23,90%

* O total de R\$ 251 bilhões refere-se apenas à parte dos impostos paga pelos setores produtivos

Fonte: IBGE.

Elaboração: GV Consult

No que diz respeito à construção, distinguiram-se os números do setor formal e informal. Pode-se notar que a carga do setor formal foi de 45,7% do valor adicionado pelas empresas, enquanto a do setor informal foi de apenas 15,5% do valor adicionado por essas empresas. Essa diferença pode se atribuída, especialmente, aos impostos incidentes sobre a produção – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, Programa de Integração Social – Pis / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - Pasep,

salário-educação, etc. – e aos encargos que recaem sobre a mão-de-obra. Deve-se notar, que a outra face da informalidade das empresas é a informalidade da mão-de-obra. Os tributos incidentes sobre a mão-de-obra representam cerca de 8% do valor adicionado pelo setor formal.

Tabela 5 - Carga tributária total e por imposto no setor da construção em R\$ mil no ano de 2003

Tributo	Construção Formal	Construção Informal	Construção Civil Total	Brasil
ICMS	4.429.129	7.452.447	11.881.576	118.271.457
IPI / ISS	1.381.658	2.003.144	3.384.802	28.631.423
Impostos sobre Importação	175.144	-	175.144	8.084.235
Outros específicos	37.368	51.813	89.181	5.739.915
Outros impostos sobre a produção	6.017.294	-	6.017.294	106.389.884
IPTU	14.926	44.287	59.213	8.913.166
IPVA	129.620	6.822	136.443	7.643.546
CPMF	257.507	366.513	624.021	22.984.138
Previdência oficial e FGTS	2.788.735	-	2.788.735	121.845.929
Imposto de Renda	1.305.570	-	1.305.570	82.575.993
CSLL	432.122	-	432.122	15.661.353
Demais (ITR)	-	-	-	2.709.648
Total de Impostos	16.969.074	9.925.027	26.894.101	529.450.687
VA a preços básicos	37.141.024	63.810.193	100.951.217	1.470.963.650
Valor Produzido	75.071.108	117.796.590	192.867.698	3.027.401.164
% Valor Adicionado	45,7%	15,6%	26,6%	36,0%
% Valor Produzido	22,6%	8,4%	13,9%	17,5%

Fonte: PAIC - Tabelas de Recursos e Usos e IBGE

Elaboração: GVConsult

A análise da carga tributária desses segmentos revelou ainda que as empresas formais da construção civil, cuja participação no valor adicionado da indústria brasileira da construção é de 36,8%, foram responsáveis por 63% da arrecadação de impostos e contribuições do setor da construção. Isso significa dizer que, enquanto as empresas formais da construção civil observaram uma carga tributária de 45,7% do seu valor adicionado em 2003, a carga tributária do setor informal da construção foi de apenas 15,6%. Ou seja, dentro de um mesmo setor de atividade há empresas que pagam 30 pontos percentuais de seu valor adicionado a mais de impostos do que outras empresas, o que compromete sobremaneira sua competitividade e a

própria produtividade média do setor, visto que o segmento formal da construção civil tinha uma produtividade média 27% maior que a do segmento informal.

A dimensão dessa carga pode ser mais bem visualizada a partir de seus impactos no preço de uma casa popular. Supondo uma habitação de R\$ 27.000,00, o total de tributos incidente é de cerca de R\$ 6.102,00, ou seja, o preço da habitação para a população fica 22,6% mais elevado por conta da carga tributária incidente sobre o setor.

3.1.4 Desempenho do setor e sub-setores

A análise do desempenho traz dados com o objetivo de mostrar as potencialidades do setor e do sub-setor. Segue publicações da Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC buscando demonstrar resultados gerais relativos ao universo das empresas de construção segundo seu porte (foram consideradas empresas pequenas as que empregaram até 99 pessoas, médias as que empregavam de 100 a 499 pessoas e grandes as que empregavam 500 ou mais pessoas) e também sobre os tipos de obras e serviços realizados pelas empresas com 5 ou mais empregados (aqui a definição das pequenas foi modificada para as que empregavam de 5 a 99 empregados e as demais permaneceram inalteradas). É importante destacar que a categoria “empregados” compreende o pessoal ocupado ligado à construção ou execução da obra (engenheiros, mestres, serventes, pedreiros, etc.), o pessoal não-ligado à construção ou execução (presidente, diretores, corretores, etc.), e os proprietários e sócios, inclusive membros da família sem remuneração.

Tabela 6 - Dados gerais da indústria da construção segundo porte de empresa - 2003-2004

Porte das Empresas	2003	2004
Total		
Número de empresas (mil)	119	109
Pessoal ocupado (mil)	1 486	1 579
Salários, retiradas e outras remunerações (1 000 000 R\$)	13 507	15 265
Valor das construções executadas (1 000 000 R\$)	75 354	94 050
Construções para entidades públicas (1 000 000 R\$)	30 218	40 818
Receita proveniente do exterior (1 000 000 R\$)	2 406	2 198
Por porte de empresa (%)		
Pequena		
Número de empresas	98,4	97,8
Pessoal ocupado	54,0	47,5
Salários, retiradas e outras remunerações	45,4	37,3
Valor das construções executadas	50,0	41,7
Construções para entidades públicas	42,2	38,2
Receita proveniente do exterior	0,3	0,6
Média		
Número de empresas	1,4	1,9
Pessoal ocupado	23,0	27,8
Salários, retiradas e outras remunerações	24,4	30,4
Valor das construções executadas	26,2	30,5
Construções para entidades públicas	30,3	31,4
Receita proveniente do exterior	3,1	0,8
Grande		
Número de empresas	0,2	0,3
Pessoal ocupado	23,1	24,7
Salários, retiradas e outras remunerações	30,2	32,3
Valor das construções executadas	23,7	27,7
Construções para entidades públicas	27,5	30,5
Receita proveniente do exterior	96,6	98,5

Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas e Coordenação de Indústria e PAIC 2003-2004.

Elaboração: PAIC 2003-2004

Em 2004, conforme a Tabela 1, as 109 mil empresas de construção em atividade no País empregaram mais de 1,5 milhão de pessoas, pagaram um montante de R\$ 15,3 bilhões em salários e realizaram obras e serviços no valor de R\$ 94 bilhões de reais. A receita proveniente de obras e serviços executados no exterior alcançou R\$ 2,2 bilhões.

No confronto anual, observa-se que, em 2004, as empresas de construção registraram crescimento de 24,8% no valor das construções executadas, o que correspondeu a um incremento real de 12,2% (mediante deflacionamento pelo Índice Nacional da Construção Civil – INCC, calculado pela Fundação Getulio Vargas, em 2004 a inflação ficou em 11,3%).

Em termos dos resultados agregados, segundo o porte das empresas, verificou-se que, neste ano, as pequenas continuaram na liderança (41,7%) do valor das construções, mas as grandes aumentaram a sua participação em relação a 2003, passando de 23,7% para 27,7%. As empresas médias também foram responsáveis por uma parcela maior das construções executadas no último ano (30,5%), contra 26,2%, em 2003. No que se refere à composição do emprego, embora mantendo a maior participação no total, as pequenas empresas perderam importância, passando de 54,0% para 47,5%, entre 2003 e 2004. O salário médio nas empresas de construção é crescente à medida que aumenta o tamanho da empresa. Assim, se para o conjunto das empresas do setor o salário médio, em 2004, foi de 3,0 salários mínimos (baseado no salário mínimo médio do ano de 2004 no valor de R\$ 253,30), nas pequenas esse valor ficou em 2,3, elevando-se para 3,2 nas médias e para 3,9 nas grandes empresas. As receitas obtidas no exterior são típicas das grandes empresas, que ampliaram sua participação nesta variável de 96,6% para 98,6%, entre 2003 e 2004. Vale frisar que estas receitas são uma proporção ainda muito reduzida do valor total das construções realizadas pelas empresas do setor no País, tendo chegado a 2,3%, em 2004.

As construções para entidades públicas mostraram recuperação, com aumento nominal de 35,1%, o que elevou a participação do setor público no total das construções executadas de 40,1% para 43,4%. O aumento real de 12,2%, observado em 2004, no valor das construções executadas pelas empresas do setor guarda relação com os dados das Contas Nacionais, que mostraram uma recuperação, neste ano, nos investimentos (10,9%), no consumo das famílias (4,1%) e na construção civil (5,7%).

Segundo dados das Contas Nacionais o comportamento positivo da atividade das empresas de construção foi reflexo do bom desempenho da economia brasileira neste ano, que mesmo sob políticas monetária e fiscal restritivas, registrou crescimento de 4,9% no PIB, impulsionada, em grande parte, por um contexto externo favorável, com desdobramentos positivos tanto no consumo das famílias como nos investimentos. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, as exportações tiveram aumento de 32,0% e as importações registraram acréscimo de 30,0%, o que representou uma variação positiva de 35,9% no saldo comercial neste ano. As políticas monetária e fiscal deram prosseguimento ao compromisso de metas de inflação e de redução da relação dívida pública/PIB, viabilizadas pela redução gradual dos juros (neste ano, a taxa Selic – Sistema Especial de Liquidação e Custódia ficou

em média 16,4%, enquanto, em 2003, a média foi 23,1%.) e pelo elevado superávit fiscal primário (ficou em 4,6% do PIB, acima da meta programada pelo governo (4,5%), respectivamente. No que tange ao câmbio, o real não só ficou estável como, a partir do segundo semestre, começou a se valorizar frente ao dólar sendo que a média do câmbio, ao longo de 2004, apresentou trajetória descendente, e no período de janeiro a agosto, essa média ficou em quase R\$ 3,00 (três reais); já no final do ano, entre novembro e dezembro, registrou R\$ 2,70 (dois reais e setenta centavos), favorecendo à redução da inflação, que fechou o ano dentro da meta estipulada.

Vale ressaltar que não foi apenas esta conjuntura econômica favorável que proporcionou às empresas de construção um ano de bons negócios, mas, também, a adoção de algumas medidas governamentais que aumentaram a oferta de crédito imobiliário, como, por exemplo, a criação da lei sobre o regime especial tributário do patrimônio de afetação, que trouxe maior segurança tanto para o sistema financeiro como para os compradores de imóveis.

O setor da construção, intensivo em mão-de-obra, tem seu ciclo de crescimento normalmente associado ao aumento nos postos de trabalho. Em 2004, as 109 mil empresas da construção aumentaram em 6,3% o total de empregados e em 13,0% o total dos salários. Em relação à geração de empregos, as empresas de construção também reagiram, positivamente, ao crescimento da economia e, novamente, observa-se avanço das grandes e médias em relação às pequenas. O maior incremento foi verificado nas empresas médias, que passaram de 23,0% para 27,8% no total do pessoal ocupado; e responderam por 30,4% do pagamento dos salários, em 2004, contra 24,4%, em 2003.

Tabela 7 - Pessoal ocupado e valor das construções segundo as Grandes Regiões do Brasil - 2003-2004

Grandes Regiões	2003				2004			
	Pessoal ocupado		Valor das construções		Pessoal ocupado		Valor das construções	
	1 000	%	1 000 000 R\$	%	1 000	%	1 000 000 R\$	%
Brasil	1 486	100,0	75 354	100,0	1 579	100,0	94 050	100,0
Norte	91	6,1	4769	6,3	101	6,4	6193	6,6
Nordeste	296	19,9	11588	15,4	312	19,8	14637	15,6
Sudeste	757	50,9	42149	55,9	808	51,2	52178	55,5
Sul	238	16,0	10821	14,4	235	14,9	12971	13,8
Centro-Oeste	105	7,0	6026	8,0	123	7,8	8071	8,6

Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas e Coordenação de Indústria e PAIC 2003-2004.

Elaboração: PAIC 2003-2004

De acordo com a tabela 2 vemos que o crescimento do emprego e da atividade das empresas de construção não foi acompanhado por mudanças significativas na sua distribuição regional entre os anos de 2003 e 2004. O Sudeste, que concentra mais da metade tanto do emprego como do valor construído, passou de 50,9% para 51,2% no pessoal ocupado, e manteve estável sua participação no valor das construções executadas (de 55,9% para 55,5%). Melhor desempenho foi observado no Centro-Oeste, que de uma participação nos totais do emprego e das construções executadas de 7,0% e 8,0% em 2003, passou para 7,8% e 8,6%, em 2004, respectivamente. Em menor medida, o Norte também mostrou avanço, ampliando, ligeiramente, sua participação no emprego (de 6,1% para 6,4%) e nas construções executadas (de 6,3% para 6,6%). O Nordeste praticamente não sofreu alteração no emprego (de 19,9% para 19,8%) e no valor construído (de 15,4% para 15,6%). Ao contrário das demais regiões, no Sul, a participação tanto no emprego como no valor das construções executadas, diminuiu na passagem de 2003 para 2004, o pessoal ocupado recuou de 16,0% para 14,9%; e o total construído de 14,4% para 13,8%.

Daqui por diante será analisado dados mais específicos dos sub-setores sendo que a PAIC privilegiou os produtos de maior representação no valor total das obras executadas, que foram agregados num total de 54 segundo o porte das empresas conforme acima descrito.

Tabela 8 - Valor dos produtos e/ou serviços da construção de empresas com 5 ou mais pessoas ocupadas por porte de empresa - 2003-2004

Produtos e/ou serviços da construção (I)	Valor por porte de empresa (1 000 R\$)				Valor por porte de empresa (1 000 R\$)			
	Total	Pequena	Média	Grande	Total	Pequena	Média	Grande
	2003				2004			
Total	65 655 309	27 996 739	19 768 711	17 889 859	84 517 135	29 709 043	28 725 159	26 062 933
Obras residenciais	15 279 556	6 969 480	4 593 787	1 716 289	18 336 130	9 233 867	6 602 621	2 499 642
Partes de edificações (telhados, caixas d'água, etc.)	233 702	195 337	36 237	2 128	260 929	200 878	47 470	12 581
Administração de obras	1 642 329	688 866	551 586	401 877	1 682 899	699 168	780 478	203 253
Edificações residenciais	12 579 096	7 356 335	3 920 342	1 302 419	16 106 696	8 092 218	5 747 938	2 266 540
Montagem de edificações pré-fabricadas	824 429	728 942	85 623	9 864	285 605	241 602	26 734	17 269
Edificações industriais	6 995 302	2 232 130	2 029 466	2 733 706	9 943 735	2 266 048	3 247 923	4 429 764
Montagens industriais (tubulações, redes, etc.)	1 170 917	177 097	268 763	725 057	2 007 550	244 966	318 884	1 443 701
Galpões, edifícios, etc.	4 085 578	1 994 851	1 440 128	650 599	5 127 950	1 897 886	2 299 040	931 024
Plantas para mineração	537 726	6 717	156 787	374 222	645 421	8 614	394 114	242 693
Plantas industriais (para refinarias, siderúrgicas, e outras)	1 201 081	53 465	163 788	983 828	2 162 814	114 582	235 885	1 812 346
Edificações Comerciais (shoppings, lojas, etc.)	2 029 606	1 297 412	545 642	166 552	2 772 993	1 559 737	862 586	350 671
Outras edificações não-residenciais	4 528 479	3 028 020	946 139	554 321	5 801 290	3 151 652	1 492 420	1 157 219
Escolas, hospitais, hotéis, garagens, etc.	4 330 017	2 894 065	899 180	536 772	5 587 747	3 009 571	1 425 242	1 152 934
Instalações desportivas (piscinas, quadras, pistas, etc.)	198 462	133 955	46 958	17 548	213 543	142 060	67 178	4 285
Obras de infra-estrutura	21 342 420	5 429 013	7 255 799	8 657 608	29 755 106	6 539 333	11 019 649	12 196 124
Instalação de cabos submarinos	62 892	112	51 164	11 615	302 053	5 388	296 201	464
Barragens e represas para geração de energia elétrica	927 080	48 884	87 670	790 526	1 366 141	26 211	227 592	1 112 338
Aeroportos (inclusive pistas)	544 365	73 851	222 381	248 133	488 974	26 821	203 763	258 389
Dutos (oleodutos, gasodutos, minerodutos, etc.)	1 203 021	56 409	245 612	901 000	1 735 374	56 599	526 819	1 151 957
Usinas, estações e subestações hidroelétricas, termoeletricas e nucleares	1 871 850	104 954	379 958	1 366 938	1 787 535	58 611	306 316	1 422 608
Vias férreas e metropolitanos	430 813	86 415	97 782	246 615	958 536	96 350	280 505	581 681
Obras marítimas e fluviais (portos, marinas, barragens, diques, terminais e semelhantes)	378 722	57 089	223 170	98 462	499 716	64 434	274 197	161 064
Instalação de sistemas de iluminação ou sinalização elétrica em vias públicas, rodovias, porto ou aeroportos	442 489	71 804	252 711	117 974	253 696	118 627	54 704	80 355
Irrigação (inclui barragens, canais, etc.)	124 021	11 572	53 055	59 394	196 077	15 093	105 450	75 525
Pontes, elevadores, túneis e outras obras de arte	1 092 016	303 279	367 699	421 040	1 715 807	381 388	400 553	933 865
Redes de instalações de torres de telecomunicações de longa ou média distância	1 078 817	188 489	80 668	809 660	1 785 317	247 432	107 636	1 430 249
Redes de transmissão e distribuição de energia elétrica	1 505 463	396 568	612 396	496 499	2 059 670	414 961	1 157 465	487 224
Redes de esgotos, interceptores ou galerias pluviais	1 601 695	545 018	615 503	441 175	2 023 714	529 064	793 797	700 854
Rodovias (inclusive pavimentação)	6 859 827	2 096 792	2 763 592	1 999 443	9 857 589	2 687 695	4 449 134	2 720 760
Redes de distribuição de água	978 719	395 794	391 186	191 739	1 161 784	407 992	623 642	130 150
Ruas, praças, calçadas ou estacionamentos	1 825 673	778 098	672 055	375 520	2 866 251	1 056 612	906 850	902 789
Poços de água	134 332	95 425	25 831	13 075	321 872	224 852	60 063	36 946
Sinalização não-elétrica em ruas, estacionamentos, rodovias ou aeroportos	280 626	118 460	113 366	48 800	374 999	121 173	244 951	8 875
Outras obras	7 695 994	3 128 553	2 083 057	2 484 383	9 423 303	3 222 001	2 898 635	3 302 667
Montagem de estruturas metálicas	807 060	353 056	148 684	305 319	1 350 912	230 223	228 415	892 274
Instalações hidráulicas, sanitárias, de gás	686 800	357 146	241 767	87 887	771 870	298 070	422 763	51 037
Instalações elétricas e de telecomunicações	4 105 219	1 379 238	910 024	1 815 957	4 789 103	1 608 883	1 312 263	1 867 957
Montagem e desmontagem de escoramentos, andaimes, arquibancadas, e outros	363 389	152 802	126 370	84 218	304 526	75 087	124 189	105 250
Instalação de elevadores, escadas ou esteiras rolantes	219 748	105 595	76 344	37 810	250 344	137 857	132 748	9 739
Outras obras e/ou serviços	75 519	48 507	26 908	103	152 000	73 814	75 954	2 231
Instalações de sistemas de ar condicionado, de ventilação, refrigeração e aquecimento	1 095 087	601 488	426 617	56 982	1 118 618	625 632	422 741	70 245
Dragagem e aterro hidráulico	209 606	67 806	67 761	72 039	286 049	86 829	111 922	87 298
Isolamentos térmicos ou acústicos	133 566	62 915	56 583	14 068	369 882	85 606	67 640	216 636
Trabalhos prévios da construção	4 920 443	2 322 595	1 764 991	832 858	5 978 505	2 427 716	2 081 712	4 469 078
Obras de acabamento (inclusive reparação e manutenção)	2 358 571	1 352 624	446 206	559 741	1 859 183	1 090 021	346 497	422 666
Aluguel de equipamentos de construção e demolição com operador	504 938	236 912	103 624	164 403	646 890	218 670	173 118	255 103

(I) Obras novas, reformas e manutenção.

Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas e Coordenação de Indústria e PAIC 2003-2004.

Elaboração: PAIC 2003-2004

Em 2004, o valor nominal das obras e/ou serviços da construção para as empresas com 5 ou mais pessoas ocupadas foi 28,7% superior ao de 2003. Em termos reais esse acréscimo foi de 15,7%, impulsionado pelas grandes (31,0%) e médias empresas (30,6%), uma vez que as pequenas recuaram 4,6%. Em 2003, as pequenas empresas respondiam por 42,6% do valor da construção, as médias por 30,1% e as grandes por 27,2%. Em 2004, as médias e grandes empresas passaram a representar, respectivamente, 34,0% e 30,9%, e as pequenas, 35,2%.

O grupo de **obras de infra-estrutura**, de maior peso na construção, possuía, em 2003, participação de 32,5% no valor da construção e passou a concentrar 35,2%, em 2004. Seus dois principais produtos em 2004 - *rodovias; e ruas, praças, calçadas ou estacionamentos* - seguindo a mesma tendência, também elevaram suas participações. O primeiro passou de 10,4% para 11,7%, enquanto o segundo evoluiu de 2,8% para 3,4%, no mesmo período. O conjunto dos produtos de infra-estrutura vinculados à geração e transmissão de energia - *barragens e represas para geração de energia elétrica; usinas, estações e subestações hidroelétricas, termelétricas e nucleares redes de transmissão e distribuição de energia elétrica* - apesar do incremento nominal de 21,1% em seu valor, perdeu participação no total da construção (de 6,6% para 6,2%).

As **obras de infra-estrutura**, por normalmente implicarem elevado investimento, são realizadas predominantemente por empresas de grande porte. Isto pode ser comprovado pela observação de que as empresas com 500 ou mais pessoas ocupadas foram responsáveis por aproximadamente 41,0% do valor das obras e/ou serviços de **infra-estrutura** em 2003 e 2004. Entretanto, no caso de seus dois principais produtos esta tendência não se confirma. Na construção e pavimentação de *rodovias* predominaram as médias empresas (de 100 a 499 pessoas ocupadas), com 40,3%, em 2003, e 45,1%, em 2004. Na realização de obras em *ruas, praças, calçadas ou estacionamentos* o valor estava distribuído da seguinte maneira, em 2003: 42,6% para as pequenas, 36,8% para as médias e 20,6% para as grandes empresas; já em 2004, as pequenas e médias empresas perderam mercado para as grandes, e as participações foram de: 36,9% para as pequenas, 31,6% para as médias e 31,5% para as grandes. A predominância de grandes empresas em **obras de infra-estrutura** se dá então pelos produtos que exigem maior escala, aqueles que envolvem custos e prazos elevados, como são os casos de: *usinas, estações e subestações hidroelétricas, termelétricas e nucleares* (79,6%, em 2004); *dutos*:

oleodutos, gasodutos, minerodutos, etc. (66,4%); *barragens e represas para geração de energia elétrica* (81,4%); *redes de instalações de torres de telecomunicações de longa ou média distância* (80,1%); *vias férreas e metropolitanos* (60,7%); dentre outros.

O grupo **outras obras** reduziu ligeiramente sua participação no total do valor de obras entre 2003 e 2004, respectivamente, de 11,7% para 11,1%; e aumentou sua concentração nas grandes empresas (de 32,3% para 35,0%), devido, sobretudo, ao produto montagem de estruturas metálicas, onde a participação da grande empresa passou de 37,8% para 66,0%. O principal produto deste grupo, instalações elétricas e de telecomunicações, passou de 6,3% do valor total de obras do setor em 2003, para 5,7% em 2004; não por acaso nele diminuiu a participação das grandes empresas, de 44,2% para 39,0%.

As **edificações industriais** tinham participação de 10,7% no total do setor da construção em 2003 e passaram a representar 11,8%. Segundo dados da Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física ref. a 2004, este movimento pode estar relacionado ao crescimento da produção industrial em 2004 (8,3%), com destaque para o avanço na fabricação de bens de capital (19,7%), resultando na ampliação da capacidade produtiva. Quanto ao perfil das construtoras, as grandes empresas produtoras de edificações industriais lideraram a participação, tanto em 2003 (39,1%) como em 2004 (44,5%). Entretanto, o produto *galpões e edifícios*, responsável por mais da metade do valor das **edificações industriais**, foi, predominantemente, ofertado em 2003 por pequenas empresas (48,8%) e em 2004 pelas médias (44,8%). Outro indicador sugestivo da ampliação da capacidade produtiva, em 2004, é o aumento da construção do produto *plantas industriais*, que em 2003 respondia por 1,8% do total do valor das construções, e em 2004 respondeu por 2,6%. Neste produto, a participação das grandes empresas supera 81,0% nos dois anos.

O grupo **obras residenciais**, o segundo em importância em 2004, apresentou acréscimo nominal de 20,0% no seu valor. Apesar deste resultado, sua participação no total geral diminuiu de 23,3% para 21,7%. Dentro deste grupo, o produto *edificações residenciais* respondeu nos anos de 2003 e de 2004, respectivamente, por 82,3% e 87,8%. Em relação ao total do setor da construção, este produto mantém estável sua participação, em torno de 19,0%. *Edificações residenciais* é tipicamente associado às pequenas empresas, que responderam em 2003 por 58,5% do seu valor total, ficando as médias com 31,2% e as grandes com somente 10,4%. Em 2004, a participação das pequenas empresas neste produto, embora majoritária,

recua para 50,2%, sendo que as médias ampliam sua participação para 35,7% e as grandes para 14,1%.

O crescimento do mercado de edificações residenciais foi incentivado por algumas medidas tomadas pelo Governo Federal. Em agosto de 2004, foi criado o regime especial tributário do patrimônio de afetação, que estabeleceu que as construtoras tenham uma contabilidade específica para cada empreendimento imobiliário. Desse modo, em caso de falência da construtora, o terreno e as construções do empreendimento imobiliário não poderão ser utilizados para quitar dívidas e obrigações da construtora. Esta lei dá aos compradores de imóveis mais segurança e incentiva os agentes financeiros integrantes do Sistema Financeiro da Habitação - SFH, a conceder maior volume de crédito.

Outra medida de impacto positivo neste mercado, promulgada em março de 2004, reduziu de 100 para 50 meses o prazo para que as instituições financeiras vinculadas ao Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo - SBPE, continuem computando os créditos do Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS, para cumprir o percentual mínimo de 65,0% dos recursos captados em depósitos de poupança, que devem ser destinados a operações de financiamento imobiliário, ou seja, os bancos são obrigados, a cada mês, a reduzir em 2,0% o valor do crédito no FCVS, computado para fins de cumprimento da legislação, e, conseqüentemente, elevar o percentual emprestado.

Conforme dados do Banco Central, o aumento na oferta de recursos para o financiamento imobiliário, num contexto macroeconômico favorável, resultou, em 2004, na concessão de R\$ 3,5 bilhões no financiamento de 61 689 unidades, ou seja, um valor médio de aproximadamente R\$ 56,6 mil por unidade. Deste valor, aproximadamente 53,5% foram destinados à aquisição de unidades já construídas e os restantes, 46,5%, a financiamentos para construção de imóveis. O total de recursos liberados, em 2004, superou em 49,2% o valor concedido, em 2003, e em 58,4% o número de unidades financiadas.

Os fatores acima citados, combinados ao aumento do crédito para o financiamento de material de construção e às políticas habitacionais subsidiadas pelo governo, focadas na população de baixa renda, são importantes para o entendimento do desempenho favorável do produto *edificações* em 2004.

Verifica-se que o crescimento da atividade empresarial de construção, em 2004, foi conseqüência do desempenho da economia como um todo e de algumas medidas setoriais

adotadas. Com relação aos produtos ofertados, destacaram-se os do grupo **edificações industriais** que, neste ano, ficou com a terceira maior participação no total das construções executadas, impulsionado pela maior produção de *plantas industriais*, coerente com o aumento verificado na produção de bens de capital. O crescimento da economia, em 2004, reflete-se, especialmente, no desempenho do grupo **obras de infra-estrutura**, que junto com as **obras residenciais**, representaram quase 60,0% do valor total das construções executadas. Em termos de participação, o recuo de 23,3% para 21,7%, entre 2003 e 2004, no grupo de **obras residenciais** não deve ser visto como uma diminuição desta atividade, que apresentou aumento de 20,0%, mas sim como contrapartida do maior dinamismo observado nas **obras de infra-estrutura** (de 32,5% para 35,2%), cujos produtos de maior destaque foram *rodovias e ruas, praças, calçadas ou estacionamento*.

3.2. SANTA CATARINA E GRANDE FLORIANÓPOLIS

3.2.1. Caracterização

As últimas divulgações de dados sobre o setor da construção civil relativos a Santa Catarina tem sido bastante promissoras.

Local	Variável X Ano					
	Número de Empresas (Unidades)		Pessoal ocupado (Pessoas)		Salários (Mil Reais)	
	2000	2003	2000	2003	2000	2003
Brasil	115.089	131.491	1.097.038	1.232.342	6.123.812	9.360.002
Santa Catarina	6.516	6.979	45.063	49.406	202.054	321.417

Quadro 1 - Número de Empresas, Pessoal Ocupado e Salários do Setor da Construção Civil no Brasil e em Santa Catarina

Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas

Elaboração: A autora

De acordo com dados divulgados pelo IBGE com relação ao Brasil é possível verificar que nos anos de 2000 e 2003 Santa Catarina representava 5,7% e 5,3% do número de empresas do setor, empregava 4,1% e 4,0% de pessoas no setor e o nível de salários

correspondia a 3,3% e 3,4 % do total pago pelo setor da construção civil no Brasil, respectivamente.

Mesmo que o percentual, nos indicadores acima, de Santa Catarina com relação ao Brasil tenha reduzido de 2000 para 2003, numa análise dos dados somente de Santa Catarina vemos que o setor tem evoluído constantemente. Os salários de 2000 para 2003 aumentaram em torno de 59% passando de R\$202.054,00 para R\$321.417,00, o número de empresas atuando no setor da construção civil passou de 6.516 para 6.979 aumentando cerca de 7,1% e número de pessoas empregadas se elevou em 9,7% de 45.063 para 49.406 mil empregos gerados. Isso demonstra que o investimento no setor tem sido bastante promissor, trazendo retornos que se refletem principalmente no nível dos salários e que podem ser advindos, também, de um aumento no nível da qualificação dos serviços prestados.

Mais acesso aos créditos, aumento na renda inclusive nos demais setores produtivos e desburocratização em relação aos financiamentos são fatores que também contribuíram para o crescimento na construção civil, voltado principalmente para a área da habitação (setor de edificação). Em Santa Catarina, a Caixa Econômica Federal disponibilizou o dobro de recursos para o setor no primeiro semestre de 2006, em relação ao mesmo período no ano anterior.

Segundo dados divulgados pela Superintendência da Caixa, através do Escritório de Negócios de Florianópolis, no primeiro semestre de 2005 foram R\$140 milhões disponibilizados em crédito no Estado de Santa Catarina, destes, R\$45 milhões só para a Capital Florianópolis. No primeiro semestre de 2006 estes valores foram de R\$280 milhões e R\$80 milhões, respectivamente.

Em 2005 Santa Catarina foi destaque em nível nacional tanto no crédito habitacional quanto no menor nível de inadimplência dos contratantes de financiamentos. O Estado teve o menor índice de inadimplência do país na habitação, 1,8% contra uma média nacional de 11%. Para financiar a casa própria, foram liberados R\$355 milhões a 19 mil famílias, o que beneficiou inclusive a geração de emprego, com a criação de 40 mil postos de trabalho em 2005 no Estado. Isso dá credibilidade ao setor estimulando empresas e órgãos públicos a investirem ainda mais.

Em Santa Catarina, no ano de 2005, o aquecimento da construção civil é visível principalmente nas ruas das maiores cidades. São novos empreendimentos, prédios, reformas e

ampliações impulsionadas pela criação de novas linhas de financiamento principalmente para a população de baixa renda com redução de alíquotas de insumos, queda nos juros e aumento na renda. Isto faz com que a economia no todo se aqueça e se acelere.

No entanto, este setor ainda tem muitas consequências negativas decorrentes da informalidade. Segundo levantamento realizado pela Câmara Brasileira de Indústria da Construção - CBIC, a proliferação das pequenas empresas e construtoras informais faz com que, por exemplo, muitos empregos deixem de ser criados, em torno de 50 mil postos de trabalhos no Estado anualmente.

Abaixo temos uma representação da atuação do setor da Construção Civil no Estado em termos de evolução do número de obras realizadas nos últimos anos.

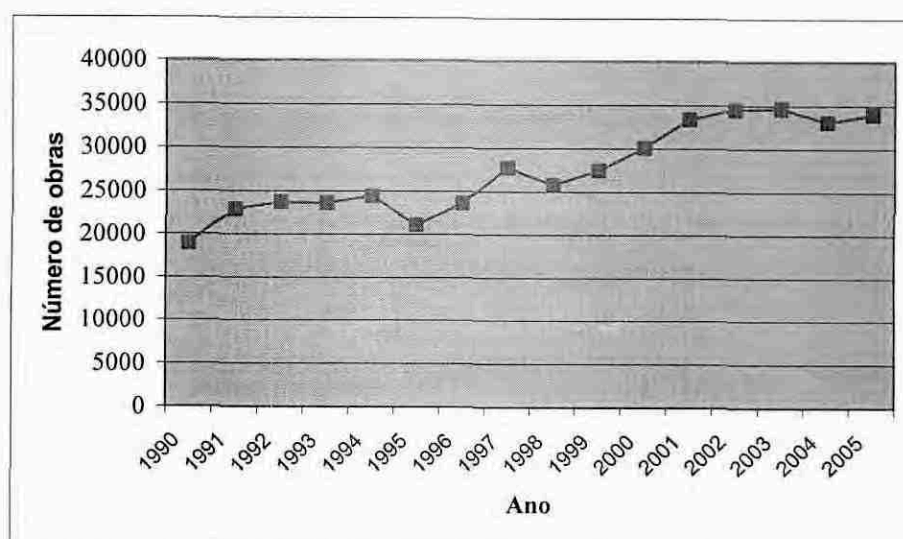


Gráfico 1 - Progressão do Número de Obras em Santa Catarina
Fonte: Crea-SC

Exceto entre 1994 e 1995 que houve uma desaceleração acentuada no número de obras construídas em decorrência do período de instabilidade econômica presenciado pela economia brasileira quando estava entrando em circulação o novo plano econômico – o real - deixando população e empresas receosas em termos de investimentos, os demais períodos comportaram-se quase que constantemente de forma crescente, com pequenas variações, atingindo em 2005 a cifra de quase 35 mil obras executadas.

Segundo dados divulgados pela Pesquisa Anual da Indústria da Construção - PAIC o valor das obras ou serviços de construção em 2003 no Estado de Santa Catarina foram em

torno de R\$2,6 milhões e em 2004 ultrapassaram os R\$3 milhões, representando cerca de 3,5% do total do país.

O Sinduscon de Florianópolis estima que Santa Catarina deve atrair uma média de R\$2,5 bilhões em investimentos públicos e privados para os próximos 5 anos, a partir de 2006, através da instalação do Sapiens Parque no Norte da Ilha, em Florianópolis. Serão 4,5 milhões de m² a serem executados, incluindo área de preservação ambiental, unidades de pesquisa, empresas de desenvolvimento de tecnologias, complexos urbanos, empreendimentos comerciais e de entretenimento. Estimam ainda, com base nos projetos de desenvolvimento já aprovados pelos órgãos competentes, que cerca de 30 mil empregos diretos serão criados.

É de suma importância destacarmos aqui que a análise dos dados de acordo com os sub-setores em nível estadual, ficou prejudicada em função da inexistência de divulgação de dados agrupados em categorias. Há disponíveis somente dados gerais do setor e ainda assim de forma um tanto precária, inviabilizando a realização de fundamentadas análises comparativas de desenvolvimento.

3.2.2. O sub-setor de edificações na Grande Florianópolis

A região da Grande Florianópolis compreende os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu, os quais pertencem a microrregião de Florianópolis (que abrange oito municípios: Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Antônio Carlos, Palhoça, Paulo Lopes, Santo Amaro da Imperatriz e São José. Esta região, de acordo com dados do Censo Demográfico divulgado pelo IBGE em 2002, ocupa uma área de 1.412 km² e concentra 666.693 habitantes, compreendendo cerca de 94% da população da microrregião.

A Grande Florianópolis é caracterizada especialmente por constituir uma área de conurbação, decorrente do processo de ocupação do espaço urbano nestes municípios que está intimamente ligado ao desenvolvimento da indústria da Construção Civil e, mais especificamente, do subsetor de edificações. A construção da Ponte Hercílio Luz em 1926, marcou o início do processo de conurbação entre os quatro municípios citados acima, facilitando o acesso entre eles e promovendo maior concentração populacional e, conseqüentemente o aumento no número de edificações, tanto na Ilha de Santa Catarina como no Continente. Este processo intensifica-se ainda mais a partir das décadas de 60 e 70, com a fundação em 1960 da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e também com a

instalação de outros órgãos públicos (devido à política do Governo Federal nas décadas de 60 e 70 de expansão da estrutura estatal), os quais promoveram o aumento populacional principalmente decorrente do aumento de funcionários públicos, que possuíam neste período alto poder aquisitivo, trazendo consigo a necessidade de novas edificações, como também de mais infra-estrutura urbana, possibilitando a expansão desta região, e simultaneamente, da Indústria da Construção Civil.

O município de Florianópolis, na qualidade da capital do Estado, concentra além de órgãos federais, a administração do Governo estadual e municipal, e isto tornou a administração pública uma importante atividade econômica. Dessa forma, Florianópolis passou a sustentar-se economicamente pelo comércio, administração pública e pela Indústria da Construção. Somente a partir de 1980, principalmente, é que a atividade turística começou a se fortalecer como um dos pilares da economia da ilha.

A implantação da BR-101 facilitou o acesso entre Florianópolis e os demais municípios do Estado, impactando sobre a região da Grande Florianópolis a partir do aumento populacional e do desenvolvimento sócio-econômico, intensificando o crescimento dos municípios de São José, Palhoça, e Biguaçu, por onde esta passa.

Pode-se observar o desenvolvimento do setor na região da Grande Florianópolis através de dados da IBGE, para os anos de 2000 a 2003, permitindo observar o seu movimento no período de três anos.

Local	Variável X Ano			
	Número de Empresas (Unidades)		Pessoal ocupado (Pessoas)	
	2000	2003	2000	2003
Brasil	115.089	131.491	1.097.038	1.232.342
Santa Catarina	6.516	6.979	45.063	49.406
Antônio Carlos	10	10	16	25
Biguaçu	87	102	679	758
Florianópolis	576	690	4.328	6.333
Governador Celso Ramos	7	7	11	17
Palhoça	189	192	1.727	1.797
Paulo Lopes	-	2	-	X
Santo Amaro da Imperatriz	22	36	124	151
São José	386	448	3.945	5.411

Quadro 2 - Número de Empresas e Pessoal Ocupado do Setor da Construção Civil no Brasil, Santa Catarina e municípios da Microrregião de Florianópolis

Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas

Elaboração: A autora

Segundo os dados acima, no ano de 2000 a região contava com 1238 empresas e, em 2003 com 1432 empresas, concentrando respectivamente em cada ano 96,5% e 96,3% das empresas da Microrregião e 19,0% e 20,51% das existentes no Estado de Santa Catarina, demonstrando considerável concentração deste setor na região da Grande Florianópolis.

Em relação ao número de pessoas ocupadas no setor, vemos que passou de 10.679 para 14.299 gerando um aumento de 15,8% entre 2000 e 2003 na região da Grande Florianópolis, correspondendo respectivamente em cada ano 98,6% e 98,7% das pessoas ocupadas da Microrregião e 23,7% e 28,9% das pessoas ocupadas no Estado de Santa Catarina, concentração esta bastante elevada também.

O setor conta com uma representação sindical através do Sinduscon – Sindicato da Indústria da Construção Civil, criado em 1980, o qual atua no plano político e jurídico na defesa do mesmo, como também prestando-lhe serviços.

O mercado típico do subsetor de edificações é, como em nível nacional, determinado pela demanda privada, em função de seu produto ser em sua maioria destinado à habitação. Na Grande Florianópolis este subsetor obteve grande impulso de crescimento, devido principalmente ao alto poder aquisitivo do funcionalismo público que para esta região se deslocou entre os anos de 1960 e 1970, propiciando assim terreno fértil para o desenvolvimento desta indústria. Soma-se a isto ainda, o crescimento da atividade turística a partir da década de 80, e nos últimos anos o deslocamento de pessoas oriundas dos grandes centros urbanos como São Paulo, Rio de Janeiro e outras cidades, para residir na Grande Florianópolis, aumentando desta forma a demanda por habitações.

A diferenciação do produto é realizada com mais intensidade no mercado de imóveis destinados aos consumidores de renda média, média-alta e alta, produzindo imóveis de alto padrão sendo que, no mercado de imóveis destinados a população de renda média-baixa e baixa, a diferenciação ocorre com menor intensidade.

Quanto a utilização de tecnologias, o subsetor vem vivenciando mudanças no padrão tecnológico, sendo que esta atividade de inovação é realizada também pelos fornecedores tanto de serviços quanto de materiais, os quais pesquisam e criam novas tecnologias, processos e insumos. Referente ao processo construtivo, a terceirização de etapas deste processo, principalmente de mão-de-obra, vem sendo adotada pelas construtoras a partir da

necessidade de maior especialização no desempenho de algumas funções e da necessidade de reduzir custos de produção.

Na questão da qualidade, parte das construtoras da região da Grande Florianópolis já aderiu através do Sinduscon de Florianópolis ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H), o qual é dividido em etapas de evolução, partindo do nível "D" até o nível "A". A adesão das construtoras ao programa se efetivou a partir de junho de 2001, viabilizando-se através da formação de grupos e também contando com a parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, objetivando a redução expressiva dos custos para implementar o Programa de Qualidade nas empresas.

As novas regras impostas pela globalização da economia exigem a cada dia, mais qualidade e eficiência dos setores produtivos, como condição fundamental para sua continuidade no mercado. Reduzir custos e racionalizar o tempo e os materiais, devem ser palavras de ordem para as empresas. Estas mudanças exigem a reestruturação do setor bem como do subsetor de edificações, forçando as empresas a buscarem alternativas para que se mantenham competitivas no mercado, a partir do atendimento das exigências de seus consumidores e das novas condições impostas pela concorrência.

4. AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA EMPRESA ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 09/11/1978, a ETAPLAN iniciou suas atividades como Etaplan - Escritório Técnico de Planejamento que atuava como uma empresa de projetos para eletrificação rural voltada principalmente para atender a área governamental, com destaque para o estado de Santa Catarina. Porém, no ano de 1985 encerrou suas atividades nessa área por questões internas, ficando sem movimentação até o ano de 1991, quando o Srº Ruy Gonçalves Carravetta Filho, atual sócio diretor, ingressou na mesma que na época contava somente com o sócio majoritário Srº Ruy Gonçalves Carravetta (pai). Mas somente no ano de 1994, três anos após estar formado no curso de engenharia civil pela UFSC e atuando no ramo da construção civil o Srº Ruy Filho (como é conhecido) resolveu retomar as atividades da empresa, alterando inicial e prioritariamente a razão social e finalidade dos trabalhos, passando a denominar-se ETAPLAN ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO LTDA.

Atuando na região da Grande Florianópolis no ramo da construção e incorporação de imóveis residenciais e comerciais, através do sub-setor de edificações, possui sua sede localizada à Rua Jerônimo Coelho – Nº. 293 – Sala 1202 – Centro – Florianópolis – SC.

Neste ano, a Etaplan estará completando 12 anos de atuação em plena atividade, tendo entregue até esta data em torno de 550 unidades residenciais e comerciais totalizando acima de 60.000m² de área construída representados por um total de 10(dez) empreendimentos que vão desde os padrões médio-baixo até médio alto, localizados nas cidades de Florianópolis e São José.

Segundo o diretor da empresa Srº Ruy Filho, em meados do ano de 2001 a empresa entendeu que seu principal desafio era manter a competitividade para poder enfrentar os novos desafios que constantemente são apresentados pelo mercado e cenário econômico. Foi verificado que o ritmo em que a empresa vinha crescendo era consideravelmente acelerado em termos de área construída, no entanto havia pouco ou quase nenhum cuidado com a verificação da qualidade das unidades construídas, pouquíssima rastreabilidade dos serviços e definição de metas futuras.

A grande mudança na empresa começou pela adesão da mesma no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat – PBQP-H no início de 2002. O processo de mudança levou mais de três anos até sua definitiva e completa implantação. Os resultados não surgiram de forma imediata, mas foram construídos pouco a pouco por um grupo de pessoas engajadas e comprometidas, através de uma evolução gradativa e principalmente sustentável que foram definitivamente incorporadas pela empresa.

Em março de 2006 a empresa Etaplan foi certificada no nível “A” (excelência) no PBQP-H no escopo Edificações / Habitações incluindo também a certificação de qualidade pelo ISO 9001:2000 através do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro.

Ruy Filho afirma que:

“os selos de qualidade dão credibilidade para a empresa e agregam valores imensuráveis à marca e ao trabalho realizado pela Etaplan. A fidelidade nos processos aprovados tem sido característica marcante da ETAPLAN, o que a solidifica enquanto diferencial de confiabilidade e, principalmente, a certeza de estarmos no caminho certo. A boa vontade nos ajustes e modificações dos projetos, bem como suas prontas correções, são os motivos que nos tornam diferentes, arrojados e inovadores”.

Atualmente estão, entre projeto e execução 175 unidades habitacionais, em torno 22.000m² a serem construídos, distribuídas em seis empreendimentos que contemplarão os padrões médio, médio-alto e pela primeira vez o padrão alto, também distribuídos entre as cidades de São José e Florianópolis.

A empresa Etaplan possui como sua política de qualidade a ser seguida a busca pela padronização e aperfeiçoamento contínuo dos seus processos e funcionários visando sempre a máxima satisfação dos seus clientes. E é através desses princípios que adota suas estratégias para se manter competitiva no mercado, conforme veremos a seguir.

4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA ETAPLAN

Segundo as abordagens teóricas apresentadas no Capítulo II, ficou constatado através dos dados colhidos por meio da entrevista realizada junto ao diretor da empresa Srº Ruy Filho que a teoria do Padrão de Concorrência formulada por Possas é a que mais se aproxima das estratégias competitivas levadas a efeito pela Etaplan e que esta empresa participa de um setor

que se identifica com a estrutura de mercado do tipo Oligopólio Competitivo com a presença da diferenciação de produto e moderadas barreiras à entrada .

Assim sendo, para facilitar a análise das estratégias formuladas por Possas acrescido da forma de atuação da empresa Etaplan no mercado, as mesmas foram agrupadas em quatro grandes grupos, conforme segue:

1. Estratégia de Financiamento e Gestão do Cliente
2. Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto
3. Estratégia de Cooperação e Alianças
4. Estratégia de Gestão Interna

4.2.1 Estratégia de Financiamento e Gestão do Cliente

O grande objetivo de todos os mercados, incluindo aqui todos os ramos de atividade, é cativar o cliente e buscar atendê-lo da melhor forma possível. Ele é a peça chave para que o mundo capitalista aconteça, para que se concretizem as relações entre oferta e demanda.

A Etaplan tem por objetivo atender bem seus clientes tanto antes, durante quanto depois da concretização do negócio, ou seja, apresentar a eles as possibilidades disponíveis para adquirirem seu imóvel, prestar apoio em todas as circunstâncias durante a fase da construção (quando o imóvel é adquirido na planta) e prestar assistência após a entrega do mesmo, bem como busca saber a opinião do cliente acatando e analisando sugestões sobre o imóvel adquirido.

Pelo fato da Etaplan trabalhar com diversos padrões de imóveis, destinados as mais diversas classes sócio-econômicas, também disponibiliza formas diferenciadas de pagamento ou de financiamento do imóvel que está sendo adquirido pelo cliente, sempre com o objetivo de que esta se adapte adequadamente ao orçamento do mesmo.

Quando o imóvel não contempla o pacote de financiamento por uma instituição financeira durante o período de construção/execução da obra, o prazo máximo concedido pela Etaplan para pagamento é de 60(sessenta) meses, havendo uma grande flexibilidade nas condições que podem se dividir em periodicidades mensais, trimestrais, semestrais ou anuais.

Nesses casos, durante o período de execução da obra é cobrado, à título de correção do saldo devedor, somente o índice da variação do CUB – Custo Unitário Básico (que é uma espécie de “cesta básica” da construção civil onde é feito o cálculo do custo dos principais produtos utilizados pelo setor) divulgado mensalmente pelo Sinduscon-SC, diferente de muitas empresas que além deste cobram uma porcentagem de juros desde a primeira parcela. Isto se torna também um grande diferencial da Etaplan e que vem chamando muito a atenção dos seus atuais e futuros clientes. Após a entrega das chaves, por determinação do Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre o Ministério Público e o Sinduscon de SC, é proibida a cobrança do indicador de correção CUB, portanto este é alterado por definição da Etaplan para IGP-M / FGV (Índice Geral de Preços do Mercado divulgado pela Fundação Getúlio Vargas) mensalmente acrescentado de uma porcentagem de juros que varia de 0,75% (zero vírgula setenta e cinco por cento) a 1% (um por cento) de juros ao mês, dependendo da negociação. O cálculo das parcelas, também por determinação do Termo de Ajustamento de Conduta acima citado, é feito da seguinte forma: a correção sempre é cobrada de forma acumulativa, ou seja, composta e os juros sempre através de cálculo simples, ou seja, não acumulativo incidindo sempre sobre o valor principal da parcela.

A Etaplan também firma acordos com instituições financeiras para o financiamento dos seus imóveis durante o período da construção, inclusive utilizando recursos do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) o que se torna um grande atrativo para o cliente, pois este além de utilizar seu saldo acumulado terá a possibilidade de estender seu prazo de pagamento por um período de até 20 anos, reduzindo drasticamente o valor mensal de sua parcela, adequando-a ao seu orçamento; e ainda é possível incluir no financiamento as despesas com registro e escrituração. Em contrapartida, esta forma de financiamento é uma grande vantagem para a empresa também, pois durante a construção as verbas são liberadas de acordo com medições do departamento de engenharia sobre o percentual executado de obra e ao ser concluída é liberado para a empresa o valor total financiado pelo cliente. A partir do momento que o cliente assina o financiamento junto a uma instituição financeira, este passa automaticamente a ser um devedor direto desta, quitando suas obrigações com a construtora. Esta forma de financiamento também se torna um grande diferencial e atrativo da Etaplan, pois atualmente a moradia de certo modo pode ser considerada como um bem de primeira necessidade e a partir do momento que o cliente consegue conciliar uma forma de pagamento

viável mensal ao seu orçamento, a procura e o interesse por imóveis e por estas linhas de financiamento aumentam, expandindo conseqüentemente a atuação da empresa.

O nível de empregabilidade na economia exerce considerável influência direta no desempenho das vendas da Empresa. Como trata-se de uma compra cujos prazos de pagamentos são bastante longos somente as pessoas que detém empregos estáveis é que demandam por este tipo de bem. A situação atual e futura da economia, bem como as taxas de juros, são fatores determinantes para a definição do padrão da edificação a ser lançada no mercado e as formas de pagamentos que serão disponibilizadas.

É primordial que as empresas mantenham bons relacionamentos com as instituições financeiras no intuito de captarem recursos da forma mais viável possível e poder repassá-los aos seus clientes via financiamento do produto adquirido, sendo favorável para ambas as partes.

A Etaplan é uma empresa que atua com financiamentos bancários e institucionais, inclusive na fase de construção do empreendimento. No início de sua atuação no mercado da grande Florianópolis foi um pouco complicado de captarem bons recursos e linhas de crédito pois a confiança das instituições financeiras era reduzida. A análise de risco era elevada elevando com isso as taxas de juros e tarifas sobre operações que lhes eram disponibilizadas, fazendo com que o volume aprovado para contratação fosse bem menor do que é atualmente. Com o passar do tempo a empresa Etaplan aumentou e melhorou muito seu faturamento e lucratividade. Hoje, pode-se dizer que possuem ótimas linhas de crédito aprovadas, conseguindo sempre que necessário barganhar boas taxas de juros e com isso proporcionar aos seus clientes as melhores e mais vantajosas formas de financiamento de imóveis do mercado e com a menor burocratização possível.

Através dessa forma de atuação da empresa Etaplan, pode-se comprovar a constante presença das economias de escala, pois quanto mais a empresa contrata financiamentos junto às instituições financeiras, mais ela consegue reduzir os custos destas tanto pra si quanto para seus clientes.

Durante a fase de construção do imóvel, além de buscar as melhores formas de financiamento, a empresa se preocupa com as necessidades individuais dos seus clientes. Para isto, sempre que possível (desde que não interfira na estrutura do prédio) procura atender seus clientes quanto às solicitações de alterações, adequando os espaços, cores e/ou detalhes da

forma que o cliente almeja. Após a entrega do imóvel esta preocupação e responsabilidade não cessam. A ETAPLAN sempre prestou assistência pós venda aos seus imóveis entregues. Porém após a adesão ao PBQP-H, passaram a adotar algumas rotinas para a padronização do processo. As solicitações de assistência ou conserto / reparos são consideradas normais pelo departamento de engenharia da empresa, pois os materiais utilizados na execução da obra vão se acomodando estruturalmente ao passar do tempo. Até hoje nenhum problema abalou ou comprometeu a estrutura dos prédios, sendo que a empresa prima para que isto jamais venha a ocorrer. Sempre que constatada alguma ocorrência, a Etaplan orienta seus clientes para que registrem suas solicitações através de um formulário específico que se encontra disponível no site da empresa ou então entregue sua solicitação por escrito no seu escritório central; será protocolada a abertura de um atendimento e encaminhada para o responsável do setor que contatará o cliente agendando uma vistoria para verificar o caso e tomar as medidas cabíveis e necessárias.

A empresa faz questão de repassar ao cliente, no momento da entrega das chaves dos imóveis, uma cartilha chamada Manual do Proprietário, prestando-lhe orientações e transcrevendo para os mesmos os cuidados, garantias e manutenções exigidas e necessárias para uma boa conservação e durabilidade de seu imóvel e equipamentos que o mesmo possuir. Isso evita inúmeras ocorrências por descuidos ou falta de orientações.

Corridos 6(seis) meses após a entrega do imóvel a Etaplan tem por procedimento estratégico a realização de uma pesquisa de satisfação junto aos seus clientes, abrindo um canal de relacionamento direcionado aos mesmos. Isso abre muitas frentes, gerando possibilidades para que a empresa faça uma auto crítica e avaliação do empreendimento entregue e forma de atuação e tendo o maior conhecimento das necessidades do mercado. No site da empresa também possuem um link para sugestões, avaliações, críticas ou parabenizações. O diretor da empresa Sr Ruy Filho diz que “todas são sempre muito bem vindas para a empresa sendo que isso facilita em muito a tomada de decisões nos futuros projetos”.

4.2.2 Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto

A opção estratégica pela diferenciação do produto está sendo utilizada de forma bastante significativa pelas empresas líderes de mercado no cenário econômico, isso ocorre devido às evoluções que moldam o mercado competitivo em diferentes momentos, ou seja, na procura de maiores vantagens competitivas.

Na Etaplan isto não é diferente, apesar de apresentar características bastante tradicionais, nos últimos cinco anos a empresa precisou evoluir no mercado para se manter ativa. Teve que optar por inovar seus imóveis com o intuito de atingir padrões diferenciados de atuação.

A empresa entende que o consumidor está cada vez mais exigente, na busca de maior e melhor satisfação, e diante dessa situação tem uma constante preocupação quanto ao design e a estética do imóvel tanto na parte interna quanto na externa do empreendimento. Por “design” entende-se o trabalho realizado na parte interna do imóvel, recortes dos cômodos, formas, paredes entre outros; já a estética refere-se à parte externa do empreendimento como fachada, hall de entrada, tipo de revestimento como por exemplo, pintura ou aplicação de plastilhas (uma espécie de mini azulejos) entre outros. Para isto, atualmente, a empresa dispõe em seu corpo técnico de profissionais, arquitetos e engenheiros, responsáveis pela criação e definição de novos projetos, tendo em vista a inovação e a superação de modelos pré-existentes buscando uma maior satisfação dos clientes.

A região da Grande Florianópolis é dotada de fatores peculiares, que são totalmente distintos dependendo da região e do público alvo que a empresa almeja alcançar. Por exemplo: bairros universitários, bairros de alto padrão sócio econômico, bairros de médio padrão, bairros de baixo padrão, praias de temporada, praias de residência permanente e regiões metropolitanas, entre outros.

Diante dessa situação, a Etaplan trabalha com o máximo esmero no momento da definição dos novos projetos. O primeiro grande cuidado que toma é em relação à escolha do terreno a ser edificado: devendo este possuir uma boa localização, com uma vasta rede de comércio envolvendo supermercados, farmácias, creches, hospitais e todo o envolvimento necessário para uma tranquila e segura convivência, e que por si só agregue valor ao imóvel.

Todo imóvel possui suas despesas adicionais como taxas e impostos que podem influenciar o cliente no momento da opção da compra, mas a Etaplan considera que os pontos mais influentes nas tomadas de decisões é acerca da localização e do comércio disponível próximo, e por isso dedica esforços em relação a isto desde o início do projeto.

Confiança se adquire ao longo do tempo. O cliente, no momento de sua escolha, sempre vai buscar informações nos meios de comunicação, órgãos competentes e afins, que relatam tanto a confiabilidade da empresa quanto a durabilidade do produto entregue. A empresa prima para proporcionar aos seus clientes produtos com valores agregados de qualidade (acabamentos, equipamentos, etc) e que dê ao seu imóvel valores que na região onde se localize, possa ser destaque em relação aos já existentes.

Outra estratégia de diferenciação adotada pela Etaplan e que também pode ser utilizada como um medidor é que todas as suas obras entregues estão com 100% da documentação regularizada, ou seja, possuem habite-se (liberação da prefeitura e do corpo de bombeiros para ser habitada com segurança), Certidão Negativa de Débito – CND junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS e averbadas nos respectivos cartórios de registro de imóveis. A empresa também está com processo junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial para registro da marca e logo da empresa, em fase de tramitação ainda. Sempre que necessário estas informações podem ser consultadas por qualquer pessoa física ou jurídica. A empresa emprega esforços contínuos para continuar sempre com este diferencial no mercado em que atua.

Segundo Ruy Filho, diretor da Etaplan:

“Todos os nossos atuais clientes bem como nossos fornecedores e colaboradores são os principais divulgadores de nosso produto (imóvel), sendo que a nossa marca e imagem se concretiza e solidifica tão boa e respeitada seja a nossa reputação e nosso atendimento aos mesmos. A ETAPLAN sempre teve muito cuidado e dedica esforços contínuos a esses pontos, pois além de divulgarmos os nossos produtos temos que ter respaldo junto ao público para que os futuros empreendimentos tenham sucesso através de uma boa imagem”.

Um respaldo dessa atuação é que a Etaplan, possui vários clientes que após a primeira compra voltaram para comprar outros imóveis, além de contar com uma carteira considerável de clientes de países vizinhos ao Brasil quanto da Europa.

4.2.3 Estratégia de Cooperação e Alianças

A tendência dos mercados é acompanhar a evolução do mundo globalizado. Partindo do pressuposto teórico de que cooperação significa a aproximação das empresas independentes, concorrentes ou potencialmente concorrentes que realizam ações em conjunto ou com objetivos em comum, a incidência da terceirização de serviços e alianças empresariais entre as empresas tem se elevado consideravelmente, motivadas pela agilidade dos processos e pelo aumento da lucratividade obtida.

Na Etaplan, a terceirização está presente nas mais diferentes etapas da construção e administração. A empresa utiliza este recurso para as mais diferentes atividades.

No caso da contratação da mão de obra para execução do empreendimento, a empresa Etaplan trabalha tanto com a mão de obra do tipo direta quanto com a terceirizada, dependendo do tamanho e padrão do empreendimento a ser edificado.

Quando é o caso da execução de grandes obras (área construída), a Etaplan opta pelo recurso da terceirização que é feito através da contratação de uma empreiteira de mão de obra. Esta irá contratar os funcionários que vão desde serventes até carpinteiros e mestre de obra e se responsabiliza por tudo o que diz respeito a estes, como por exemplo, exames admissionais, periódicos, hospedagem quando necessário, férias, substituição de um funcionário no caso de acidente, pagamentos, bem como com a qualidade dos serviços prestados (envolvendo toda a parte de treinamento e qualificação dos seus contratados), cumprimento das normas e prazos estabelecidos em contrato e execução final.

Para a Etaplan, este tipo de contratação é um fator muito positivo, pois evita inúmeros desperdícios, embora muitas vezes o custo inicial se comparado com a contratação de mão de obra direta, pareça ser mais elevado, considerando que não ocorra nenhum tipo de transtorno como os citados acima e desconsiderando o que se conhece no meio da construção civil como BDI – Boletim de Despesas Indiretas que é um percentual incluso nos orçamentos das empresas que mede muitos custos pouco visíveis à olhos nus como tempo gasto, deslocamento do responsável pela fiscalização entre as obras, fiscalização, risco de acidentes entre outros.

Além desse tipo a empresa contrata a terceirização de outros serviços principalmente aos que estão ligados à aplicação de produtos intermediários, ou seja, a instalação de produtos

que chegam na obra prontos para montagem, produzidos em suas fábricas. Por exemplo: elevadores, esquadrias (alumínio, madeira, ferro), equipamentos de segurança, vidros, metais, entre outros.

A comercialização dos imóveis da Etaplan também é realizada de forma terceirizada. Esta ocorre através de um contrato de exclusividade do plantão de vendas, sendo que tal empresa irá comercializar os imóveis que ainda não foram vendidos mesmo após a conclusão da obra. A empresa cede um espaço na própria obra que está em execução possibilitando ao terceirizado a instalação de seu plantão para realizar as vendas. No entanto, isto não impede que corretores autônomos venham a comercializar imóveis individualmente, o que frequentemente ocorre e a empresa sempre presta todo o apoio necessário, pois não deixa de ser uma terceirização embora sem contrato prévio. As comissões (remuneração pelo trabalho executado) são acertadas / pagas sobre cada venda concretizada.

Outra terceirização que pode ser destacada no caso da Etaplan são os investimentos em divulgação, publicidade e marketing, tanto em jornais, rádios e televisão quanto em panfletagens principalmente nos períodos de alta temporada em virtude do verão atrair muitos turistas com elevado poder aquisitivo para a região litorânea.

Na Etaplan, a terceirização de serviços também ocorre com os serviços dos topógrafos, projetistas, serviços de cópias e plotagens, manutenção na área da informática, retirada de certidões negativas junto a órgãos públicos, serviços de advocacia, serviços contábeis, despachantes entre diversos outros.

Todas as terceirizações contratadas pela empresa visam a redução de custos. As despesas seriam muito mais elevadas caso a empresa optasse por contratar uma pessoa especializada para realizar cada trabalho.

A empresa busca manter a maior fidelização possível com seus fornecedores. Com isso, consegue com maior facilidade consideráveis vantagens no momento da negociação de preços e prazos de entrega. Cria-se um vínculo de confiança entre as duas partes, fazendo com que o negócio seja vantajoso para ambas.

As economias de escala estão presentes na maioria das fases produtivas da empresa. Porém é no setor de compras tanto de insumos primários (como por exemplo: tijolo, cimento, material hidráulico e elétrico, etc) quanto de produtos intermediários (por exemplo: portas, esquadrias, elevadores, pisos entre outros) que as mesmas são mais evidentes.

É muito levado em consideração pela Etaplan a qualidade do produto e serviço que será fornecido, verificado se, de preferência, a empresa com quem está negociando tenha algum selo de qualidade certificado por órgãos competentes pois isto lhes garante de futuros aborrecimentos desnecessários.

Através do recurso da terceirização a Etaplan consegue voltar seu trabalho interno para a parte mais burocrática e analítica dos negócios a serem geridos.

4.2.4 Estratégia de Gestão Interna

Em meados de 2001 a diretoria da Etaplan verificou que o ritmo em que a empresa estava se desenvolvendo era bastante acelerado em termos de área construída, um fator positivo sem dúvidas, porém com quase nenhum cuidado quanto a qualidade do produto entregue, sem rastreabilidade dos serviços e definição de metas. Outro grave obstáculo identificado foi a excessiva centralização das informações e tomadas de decisões. Foi então que decidiram por reestruturar sua forma de atuação, traçando metas inicialmente com o intuito de diminuir a velocidade de crescimento em termos de área construída (cessando a partir de então novos lançamentos), agregando qualidade aos processos e adotando estratégias de compartilhamento das informações entre todos os níveis hierárquicos.

Para viabilizar essa nova atuação, a empresa desenvolveu um modelo de mudança sustentado em seis pilares. Em primeiro lugar, na visão do que ela queria em termos de resultados; segundo, em uma expressão numérica das metas a serem alcançadas; terceiro, em um sistema de informação que servisse como base tecnológica de suporte ao modelo e ao compartilhamento das informações; quarto, na capacitação dos participantes desse processo para que estes entendessem os novos conceitos envolvidos; quinto, na criação de mecanismos de acompanhamento do processo, com o objetivo de diagnosticar avanços e corrigir distorções; e, finalmente, no reconhecimento por parte da empresa dos resultados alcançados por todos os envolvidos.

Para conceder viabilidade aos objetivos acima, a grande mudança inicial ocorrida na empresa foi a adesão ao PBQP-H no início do ano de 2002, que se tornou uma ferramenta indispensável para a empresa continuar atuando no mercado da construção civil, que a cada

ano filtra e se estreita, reduzindo-se para as empresas que não investem na produtividade com qualidade.

Tudo foi reorganizado e reimplantado, desde a forma de administração da produção e controle nas obras quanto na gestão administrativa interna da empresa, que é onde definem-se as estratégias a serem adotadas, o rumo que a empresa irá seguir.

Semestralmente a empresa traça metas e objetivos com orçamento mínimo pré-determinado bem como faz uma análise crítica interna do período que passou junto com seus colaboradores buscando agregar valores aos serviços prestados e conhecer as reais necessidades dos envolvidos no processo. Reuniões são realizadas freqüentemente, o que sintoniza o tramite das informações entre obras e escritório administrativo central.

Atualmente a empresa emprega trinta e cinco funcionários de forma direta, incluindo serventes, carpinteiros, mestre de obras, engenheiros, técnicos em edificações, secretárias, assistentes e gerentes.

Em termos de contratação da mão de obra para execução do empreendimento, quando trata-se de uma obra menor a empresa opta por contratar diretamente os funcionários que irão executá-la (ou seja, não terceirizando) tendo em vista que o custo será menor, por mais que gere alguns transtornos como os citados anteriormente no item sobre cooperação e alianças. Responsabiliza-se pelo todo mas tem a grande vantagem de poder realizar alterações eventuais durante a mesma com maior facilidade e agilidade, como por exemplo nos acabamentos e detalhes; a vistoria da execução é mais facilitada e a fiscalização pelos órgãos públicos é menos visada.

O Sr Ruy Filho relata que:

“Investimos muito, e continuamos investindo, no treinamento e capacitação dos nossos funcionários e colaboradores, visando sempre o desenvolvimento e aprimoramento das atividades desenvolvidas e motivando-os para que estes sintam-se satisfeitos e felizes com o trabalho que estão desenvolvendo pois eles são os primeiros clientes da empresa, e assim só temos a ganhar e crescer”.

No início de 2005, a empresa começou a trabalhar com afinco no programa (software) chamado SIENGE – Sistema Integrado de Engenharia nos módulos financeiro e comercial (apesar de já possuírem há anos tal programa mas que não vinha sendo utilizado da maneira correta). Foi montado um escritório em cada obra e no início de abril de 2006 foi possível expandir tal programa, através de conexões ao servidor do escritório central, para elas. Em

meados de junho de 2006 adquiriram o módulo de suprimentos, do programa cima citado, que contempla toda a parte de aquisição de materiais e orçamento sendo que atualmente ainda está em fase de implantação, visto que é um processo longo e detalhado. Consultorias são contratadas semanalmente com o objetivo de utilizarem 100% da capacidade de tal ferramenta.

No início de 2006 a empresa Etaplan foi certificada no nível “A” do PBQP-H, que iniciou pelo nível “D”, ou seja, alcançaram o nível de excelência no escopo de habitações e edificações; e também tiveram seus serviços certificados pelo ISO 9001:2000 através do Inmetro.

A constante inovação tecnológica, controles internos e o aprimoramento contínuo são pré-requisitos fundamentais para o desenvolvimento, crescimento e atualização de qualquer empresa. A ETAPLAN tem acompanhado de perto os novos lançamentos e inovações do mercado imobiliário, buscando absorver as tendências e inovações que ele apresenta, bem como o maior número de informações possíveis que possam ser, de alguma forma, agregadas ao seu produto final (imóveis).

Na visão da Etaplan isto se torna um diferencial da empresa. No início toda implantação ou renovação gera altos custos, mas que no decorrer do processo, após estarem em plena atividade, se diluem e se reduzem e, sem dúvidas, vem facilitar e agilizar os trabalhos.

4.3 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Diante das estratégias determinadas e adotadas pela empresa Etaplan obtivemos através do questionário aplicado os resultados que demonstram e otimizam a sua adequação.

O principal objetivo estabelecido pela Etaplan diante de suas tomadas de decisões, foi de, a partir do ano 2002, conter o lançamento de novos empreendimentos e comercializar somente os imóveis que já haviam sido lançados ou que já estavam em execução (estoque). Nessa decisão envolvia também um plano de melhoramento para os projetos dessas unidades. No âmbito geral, abrangendo todos os setores da empresa, o resultado planejado e almejado pela empresa foi de agregar qualidade aos seus processos e, conseqüentemente, ao seu produto

final. Com isso seria possível elevar o padrão dos imóveis (atuais ou em andamento e futuros lançamentos) e manter, bem como, elevar o nível do seu faturamento.

Os resultados a seguir demonstram dados de resultado da empresa relativos aos anos de 2001 até 2005. Este foi o período proposto desde a definição das estratégias até as tomadas de decisões.

Ano	Imóveis Comercializados (Unidades)	Variação (%)	Faturamento * (R\$)	Variação (%)
2001	90	-	945.311	-
2002	68	-24,4	2.201.817	132,9
2003	45	-33,8	2.858.472	29,8
2004	70	55,6	4.104.775	43,6
2005	39	-44,3	5.735.251	39,7

Quadro 3 - Evolução de Vendas e Faturamento

Nota (*): Faturamento exibido a preços de 2005.

Fonte: Etaplan

Elaboração: A autora

O quadro 3 apresenta dados sobre a evolução de vendas da empresa em conjunto com seu faturamento. De 2001 para 2002, embora o volume de vendas tenha se reduzido em 24,4%, o faturamento, em contrapartida, se elevou de forma extremamente expressiva em quase 133% passando de R\$945.311 para R\$2.201.817 em apenas um ano.

Diante da entrega dos imóveis que são comercializados de forma direta com a empresa (sem a intervenção de uma instituição financeira) existe o que o mercado da construção civil chama de “parcela de chaves”, que é uma parcela onde seu valor varia entre 20 a 30% do valor do imóvel. Nos dois últimos meses de 2001 a Etaplan realizou a entrega de três empreendimentos. Por se tratar de final de ano, muitas dessas parcelas foram renegociadas e a empresa autorizou a prorrogação dos vencimentos para início do ano seguinte, incorporando esses valores ao faturamento de 2002. Durante o ano de 2002 ainda houve a entrega de mais dois empreendimentos. Isso esclarece a situação que fez com que, entre 2001 e 2002, o faturamento da empresa se elevasse de forma surpreendente em 132,9% mesmo havendo uma redução no volume das vendas.

O padrão dos imóveis comercializados até então era médio-baixo e médio. Isso evidencia que o nível de diferenciação do imóvel não era uma das principais influências no momento da aquisição pelo cliente, e sim o preço. Com isso para que a empresa pudesse manter um nível de faturamento no mínimo constante, o volume de vendas necessário era bastante elevado.

Portanto, a adoção de um plano estratégico, traçado o objetivo de crescimento da empresa, se fez necessário nesses termos com o intuito de elevar os padrões dos imóveis a serem comercializados e conseqüentemente se beneficiar de toda a cadeia de evolução dos processos que se desencadearia.

A partir de meados de 2003 a empresa começou a “sentir” o respaldo, refletido nos números, das mudanças incorporadas. Os projetos das unidades que já estavam em execução receberam melhorias significativas em termos de acabamentos, qualidade dos materiais e serviços aplicados. Essa agregação de valor fez com que o valor unitário de venda (preço) se elevasse substancialmente, refletindo também na rentabilidade conforme será analisado posteriormente. Isso proporcionou à empresa a possibilidade de comercializar um número menor de imóveis e ainda assim elevar seu faturamento.

A situação acima descrita está refletida entre os anos de 2004 para 2005 no quadro 3 quando o volume das vendas se reduziu em 44,3% mas o faturamento se elevou 39,7%.

Analisando o período todo (2001 a 2005) verifica-se que o volume de vendas diminuiu em 56,7% e que, na contrapartida, o faturamento se elevou em mais de 500%. Isto só foi possível mediante ao acertado plano estratégico adotado pela empresa.

Ano	Lucro Líquido (R\$)	Variação (%)	Rentabilidade (%)	Variação (%)
2001	90.590	-	10%	-
2002	462.679	410,7	21%	110
2003	240.600	-48,0	8%	-61,9
2004	1.264.568	425,6	31%	287,5
2005	1.781.175	40,9	31%	~

Quadro 4 - Evolução do Lucro Líquido e da Rentabilidade

Fonte: Etaplan

Elaboração: A autora

Através do quadro acima é possível verificar-se que, em 2005 a empresa acumulou cerca de 20 (vinte) vezes mais lucros que em 2001 e sua rentabilidade anual passou de 10 para 31%, aumentando 210% entre esses anos.

A rentabilidade da empresa se elevou em função das melhorias introduzidas que se traduzem em forma de agregação de valor aos imóveis, possibilitando um aumento no faturamento proporcionalmente maior do que nos custos.

Nota-se que as variáveis “lucro líquido” e “rentabilidade” se comportam de forma crescente em quase todos os períodos, exceto entre 2002 e 2003 que possuem sua especificidade.

O lucro líquido, que é calculado através da diminuição entre receita e custo total (considerando os impostos), reflete o impacto dos custos na empresa. A rentabilidade é obtida através do cálculo da divisão do lucro líquido pelo faturamento e reflete a capacidade de um capital se reproduzir, ou seja, de obter lucro.

Desde que aderiram ao PBQP-H a empresa Etaplan incorreu em elevados custos de implantação. No ano 2003 esses custos tiveram seu ápice. Isto, acrescentada à informação repassada anteriormente através do quadro 3 de que o volume de vendas se reduziu em 33,8% entre 2002 e 2003, traduz-se na queda do lucro líquido entre esses anos em 48% e, conseqüentemente, na queda da rentabilidade em quase 62%.

Entre 2003 e 2004 outro dado muito expressivo prende a atenção: a grande elevação do lucro líquido em 425,6%, passando de R\$240.600 para R\$1.264.568.

A partir de 2001, as entidades de classes representantes do setor da construção civil passaram a dialogar mais com o governo no intuito de encontrar uma solução para a desobstrução do crédito imobiliário no país, e concedendo maiores condições de acesso aos financiamentos quanto criar uma espécie de garantia para as empresas construtoras.

Em março de 2004 foi sugerido pelo setor ao governo, em julho aprovada pelo Congresso Nacional e em agosto sancionada a Lei Nº 10.931 pelo presidente Lula. Assim inicia-se a consolidação do novo marco regulatório para o setor. Esta lei confere medidas de maior segurança tanto aos bancos, quanto aos clientes como para as empresas construtoras. Estabelece, principalmente, entre outras coisas:

- Patrimônio de Afetação – o que for objeto da incorporação imobiliária e demais bens e direitos vinculados a ela não responderão por dívidas tributárias da incorporadora. A empresa deverá manter uma contabilidade individualizada para cada empreendimento.
- Alienação Fiduciária – o imóvel que estiver sendo financiado poderá ser alienado fiduciariamente, em outras palavras, poderá ser hipotecado junto a instituição financeira, com força de escritura pública, e no caso do não pagamento do cliente a instituição poderá, com mais facilidade, retomar o bem.
- Valor Incontroverso (valor com que o autor concorda) - que o devedor (cliente) caso discorde do valor da correção que está sendo aplicada, interpretar como abusiva ou tiver problemas das mais diversas ordens, este poderá, mediante autorização do juiz, vir a depositar judicialmente o valor que julgar correto ou o valor correspondente a obrigação principal.

O déficit habitacional e o desemprego do país associado ao aumento do prazo para pagamento dos financiamentos e conseqüente redução do valor mensal a ser pago, redução das taxas de juros e diminuição da burocratização incentivaram para que o crédito à produção fosse priorizado. Isso estimula de uma forma gigantesca o setor. A demanda existia, mas faltavam condições adequadas de acesso ao crédito.

O aumento das vendas entre 2003 e 2004, conforme viu-se no quadro 3, anteriormente, é um reflexo inclusive da aprovação dessa lei. Nesse período, a contratação de financiamentos junto às instituições financeiras se acelerou fortemente. Como a maioria dos empreendimentos já estavam mais de 60% executados, mediante a assinatura dos clientes junto a estas instituições, a liberação dos recursos para a empresa foi acumulada na mesma proporção.

Entre 2004 e 2005 o percentual de rentabilidade se manteve em torno dos 30%, sendo que esta é uma meta que a empresa almeja manter para os próximos anos.

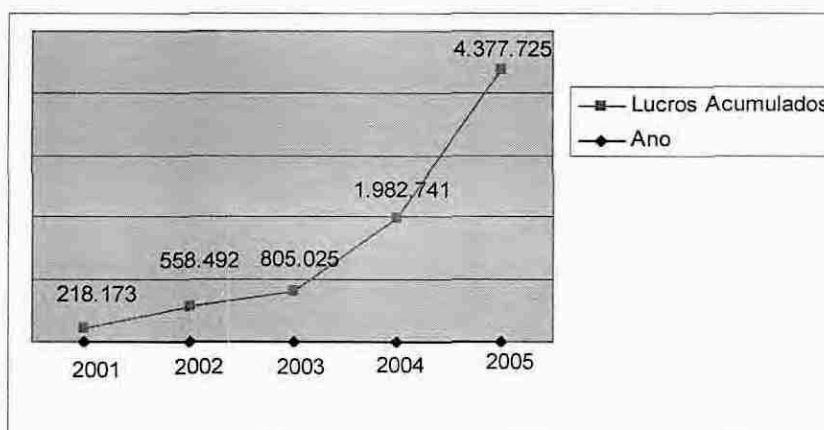


Gráfico 2 - Evolução dos Lucros Acumulados (R\$)

Fonte: Etaplan

Elaboração: A autora

Por fim o gráfico 2 traz a demonstração de dados em termos dos lucros acumulados. Em 2005 a empresa acumulou cerca de 20 (vinte) vezes mais lucros que em 2001.

Estes dados demonstram o quanto acertadas foram as estratégias adotadas pela Etaplan. No período proposto pelo estudo, a empresa conseguiu elevar seu faturamento embora tenha reduzindo seu volume de vendas e ainda elevado sua rentabilidade ultrapassando o patamar dos 30% anualmente, tudo conforme planejado.

A empresa sentiu a necessidade de mudanças antes que o problema se fizesse sentir em termos financeiros e viesse impactar negativamente.

Os resultados analisados refletem a real situação da empresa e comprovam que as mudanças propostas foram realmente incorporadas pela mesma.

CONCLUSÃO

A Indústria da Construção Civil desempenha importante papel no crescimento e desenvolvimento do país. Possui uma elevada importância tanto na área econômica quanto social por ser um dos maiores setores geradores de renda e emprego tanto direto quanto indireto, abrangendo os mais diversos níveis de escolaridade.

Do mesmo modo, identifica-se o crescente destaque que o sub-setor de Edificações vem apresentando nessa indústria, tanto no âmbito nacional, quanto no de Santa Catarina e na Grande Florianópolis em função do enorme déficit habitacional existente, constituindo-se, indiretamente, como foco de análise desse estudo.

Na região da Grande Florianópolis este sub-setor teve seu forte desenvolvimento ligado ao processo de ocupação territorial. Pessoas com elevado poder aquisitivo se deslocaram para a região em função desta sediar inúmeros órgãos públicos, estatais e federais e por ser uma região litorânea de veraneio. Isso impulsionou o setor, assim como acontece até os dias de hoje.

O setor da Construção Civil vem se desenvolvendo muito, principalmente em termos de qualidade. Cada vez mais as empresas tem buscado aumentar sua participação no mercado através de estratégias que lhes consagrem como símbolos de referência e preferência do cliente.

Nesse contexto encontra-se a empresa Etaplan Engenharia & Construção Ltda, atuando no sub-setor de edificações na microrregião de Florianópolis e que se constituiu como objeto de análise do presente trabalho.

O objetivo geral do estudo foi verificar quais são as estratégias competitivas utilizadas pela Etaplan para se manterem ativos no mercado da construção civil. Constatou-se que a Etaplan é uma empresa voltada para as tendências e necessidades do mercado, sendo uma de suas premissas mais relevantes a de agregar qualidade aos seus processos. A estratégia de crescimento da empresa está focada na máxima rentabilidade e satisfação tanto de seus clientes quanto de seus funcionários e fornecedores.

Ficou evidente no estudo de caso que a empresa Etaplan adotou algumas estratégias competitivas de grande relevância e que a fizeram manter-se no mercado. Uma das utilizadas foi a Estratégia de Financiamento e Gestão do Cliente onde todos os trabalhos são realizados no intuito de satisfazer suas necessidades antes, durante quanto após a comercialização e entrega da unidade, proporcionando as formas de financiamento que mais se adaptem ao orçamento de cada um.

Através da Estratégia de Diferenciação e Inovação do Produto constatou-se que a empresa conseguiu, com sua implantação, agregar mais valor às unidades (imóveis) sendo possível, atualmente, comercializar menos unidades e fazer com que seu faturamento venha a se elevar.

Foi muito importante para a empresa identificar a necessidade de descentralização das informações, fazendo com que todos os funcionários fossem envolvidos, dentro de suas responsabilidades, no processo de produção. Através das Estratégias de Gestão Interna e Cooperação e Alianças foi possível viabilizar tal implantação, atualizarem-se tecnologicamente e reduzirem custos desnecessários.

Verificou-se, através da avaliação das estratégias, que as adotadas pela empresa Etaplan foram muito bem configuradas e que os objetivos propostos tendo como foco principal a melhoria dos seus processos e agregação da qualidade ao seu produto final foram cumpridos. O plano estratégico adotado foi bastante acertado e se traduz em forma de números altamente positivos por meio de seus demonstrativos financeiros. Isso faz com que a empresa possa disponibilizar imóveis com um padrão de qualidade mais elevado e se manter fortemente competitiva no mercado da construção civil na região da Grande Florianópolis.

Os objetivos do presente trabalho também se concretizaram, ou seja, diante da abordagem do referencial teórico sobre estruturas de mercado e competitividade foi realizado um estudo de caso e verificado o quanto importante torna-se para uma empresa definir um plano estratégico para manter-se, de forma rentável, competitiva no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caixa Econômica Federal. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em 23 de julho de 2005.

Câmara Brasileira da Indústria da Construção CBIC. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/> > Acesso em 02 de julho de 2006.

Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina CREA-SC. Disponível em: <http://www.crea-sc.org.br/> > Acesso em 15 de maio de 2006.

CONTADOR, J. Celso. **Campos da competição**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.-mar. 1995.

CONTADOR, J. Celso **Armas da competição**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Fundação Getúlio Vargas. Disponível em http://www.fgv.br/fgv/projetos/asp/index_portugues.asp > Acesso em 15 de abril de 2006.

GARÓFALO, Gilson; CARVALHO, Luiz. **Teoria Microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985.

GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE.. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/> > Acesso em 28 de junho de 2006.

Pesquisa Anual da Indústria da Construção PAIC. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/paic/default.asp> > Acesso em 26 de Junho de 2006.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

POSSAS, Mário L. **Economia e Planejamento: Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1990.

POSSAS, Mário L. **Concorrência e Competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 08 de março de 2006.

SENAI. DN. **Estudos Setoriais da Construção Civil: características estruturais do setor.** Rio de Janeiro: 1995.

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina SENAI SC. Disponível em: <<http://www.sc.senai.br/>>. Acesso em 21 de junho de 2006.

Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis. Disponível em: <<http://www.sinduscon-fpolis.org.br/>>. Acesso em 20 de junho de 2006.

Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo. **Emprego e produção de insumos confirmam trajetória positiva da construção.** Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/frame.asp?page=../secao/secao.asp?area=Emprego&numpai=1&descpai=economia>>. Acesso em 18 de maio de 2006.

Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo. **PBQP no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/frame.asp?page=../secao/secao.asp?area=Emprego&numpai=1&descpai=economia>>. Acesso em 18 de maio de 2006.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO

1 – Dados gerais da empresa e organização:

a-) Razão Social:

b-) Endereço:

c-) Fone / Fax:

d-) E-mail:

e-) Ramo de atuação:

f-) Data de fundação:

g-) Empresa: (☐) Pública (☐) Privada

h-) Quantidade de funcionários diretos:

2 – A empresa atuou em algum outro ramo antes do atual? Faça um histórico até a situação atual.

3 - Numa visão geral e inicial, pode-se dizer que a empresa atua visando maiores ganhos em termos de redução de custos ou em relação a diferenciação do produto?

4 – Pode ser constatado na empresa a existência de economias de escala?

5 – O que pode-se dizer sobre a capacidade de captação de financiamento da empresa (alavancagem)?

6 – A empresa possui alguma patente ou licenciamento de tecnologia?

7 – Como é a relação da empresa com os fornecedores de materiais ou matérias-primas?

8 – Qual é a postura da empresa em relação aos seus recursos humanos?

9-) Como a empresa Etaplan atua em relação a organização da produção, capacitação e eficiência administrativa?

10 – Existem fatores externos que afetam a atuação da empresa?

11 – A confiabilidade no produto da empresa e a durabilidade influenciam a escolha do cliente?

12 – Existe a preocupação por parte da empresa com “desing” e estética do produto?

13 – Existe algum custo de utilização pelo imóvel que possa influenciar a decisão de compra?

14 – Fatores intangíveis como reputação/imagem e marca influenciam na escolha do imóvel pelo cliente final da empresa?

15 – Como a empresa atua em relação à forma de comercialização?

16 – A empresa presta assistência pós venda? Qual o procedimento e o principal objetivo disso?

17 – Qual é a estratégia da empresa em relação às formas de pagamento do imóvel a ser comercializado?

18 – A empresa possui algum canal de relacionamento com os compradores?

19 – Resultados da empresa. Faça uma breve explanação sobre os mesmos.

a-) Evolução de vendas nos últimos cinco anos:

Ano	Quantidade de Imóveis Comercializados
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	

b-) Faturamento nos últimos cinco anos:

Ano	Faturamento (R\$)
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	

c-) Lucro Líquido nos últimos cinco anos:

Ano	Lucro Líquido
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	

d-) Lucros Acumulados nos últimos cinco anos:

Ano	Lucros Acumulados (R\$)
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	